

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İLKÖĞRETİM ANABİLİM DALI
OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI

OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sadriye KURT

ÇANAKKALE
Haziran, 2015

T.C.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
İlköğretim Anabilim Dalı
Okul Öncesi Öğretmenliği Bilim Dalı

Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerileri

Sadriye KURT
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Haydar DURUKAN

Çanakkale
Haziran, 2015

Taahhütname

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerileri” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06/05/2015

Sadriye KURT






Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Onay

Sadriye KURT tarafından hazırlanan çalışma, 08.06.2015 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No : 10075544

	Akademik Unvan	Adı SOYADI	İmza
Danışman	Yrd. Doç. Dr.	Haydar DURUKAN	
Üye	Yrd. Doç. Dr.	Osman Yılmaz KARTAL	
Üye	Yrd. Doç. Dr.	Kazım BİBER	

Tarih: 24.06.2015.....

İmza: 

Doç. Dr. Salih Zeki GENÇ
Enstitü Müdürü

Önsöz

Eğitim bir etkileşme sürecidir. Etkileşme süreci içerisinde yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli bulunmaktadır. Bu süreçte en önemli görev yöneticiye düşmektedir. Çünkü okul yöneticisi ve öğretmen arasındaki ilişkiler, olumlu ya da olumsuz olarak, öğrencilere ve velilere yansımaktadır. Başarılı bir eğitim süreci öğrenmeye hazır öğrencilerin yanı sıra, yüksek morale sahip öğretmenler ile mümkün olabildiğinden bu çalışmada okul öncesi eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin yöneticilerini algılamaları ve yöneticilerin de iletişim becerisi konusunda kendilerine bakış açıları, “cinsiyet”, “eğitim durumu”, “çalıştığı okul türü”, “mesleki kıdem” ve “hizmet içi eğitim alma” değişkenlerine göre incelenmiştir. Çalışma sonucunda, yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanmasında araştırmam sırasında beni yönlendirip teşvikte bulunan danışmanım ve değerli hocam, Sayın Yrd. Doç. Haydar Durukan’a saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Araştırma süresinde yardımlarını esirgemeyen, özellikle anket çalışmalarım sırasında bana destek olan İstanbul Bahçelievler İlçe Milli Eğitim Müdürü Sayın Emin Çıkrıkçı’ya teşekkürlerimi borç bilirim.

Çalışmanın her aşamasında sürekli olarak fikir alışverişinde bulunduğum ve tezin son okumalarını titizlikle gerçekleştiren ablam Sümeyra Kurt’a ve verilerin SPSS programında yorumlanması sırasında sağladıkları katkılardan dolayı Yard. Doç. Dr. Hilal Asil’e teşekkür ederim. Desteklerini her zaman hissettiğim başta kardeşim Savaş Kurt olmak üzere ailemin diğer tüm kıymetli fertlerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çanakkale, 2015
Sadriye KURT

Özet

Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerileri

Bu araştırmanın amacı İstanbul ilindeki MEB bağımsız anaokulu, ilkokul ve ortaokul ana sınıflarındaki öğretmen ve yöneticilerin iletişim becerilerini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilindeki bağımsız anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan 237'si kadın, 73'ü erkek olmak üzere toplam 310 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada Doç. Dr. İsmail Aydoğan ve Arş. Gör. Alper Kaşkaya tarafından geliştirilip hazırlanan ve 34 maddeden oluşan “Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerileri” ölçeği uygulanmıştır.

Kişisel Bilgi ve İletişim Becerileri Ölçeğinden alınan bilgilerle MEB okul öncesi öğretmenlerin yöneticilerini algılamaları ve yöneticilerin de iletişim becerisi konusunda kendilerine bakış açıları, “cinsiyet”, “öğrenim durumu” ve “mesleki kıdem” değişkenlerine göre incelenmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin ölçekteki ifadelerle ilişkin cevaplarının ortalamaları arasındaki fark hesaplanmıştır. Buna göre her iki grubun verdikleri cevapların ortalamaları arasındaki farkın en fazla olduğu ifadelerin “işbirliği içinde çalışma ortamı yaratmaktadır”, “çalışanların okulla ilgili şikâyetlerine gereken önemi verir” ve “personelle ilişkilerinde içten davranmaktadır” değişkenleri olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanmış olan anketin güvenilirliği, Cronbach's alfa katsayısı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, okul öncesi yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri öğretmenler tarafından yeterli bulunmuştur. Buna karşın yöneticilerin kendilerini kişiler arası iletişim becerilerini sergileme konusunda öğretmenlerin görüşlerine göre daha yeterli buldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin yönetici iletişimine ilişkin algılamalarının en düşük

olduğu becerilerin “alışanlarıyla ilişkilerinde yargılayıcı tavır takınmaz”, “jest ve mimiklerini amacına uygun kullanır” ve “yönetici sempatiktir” olduğu görölmüştür.

Abstract

Communication Skills of Pre-School Administrators

In this study, communication skills of pre-schools teachers and administrators of pre-schools programs in nursery schools, primary schools and secondary schools in Education Board of Istanbul were investigated. The population of the research is consisted of 310 teachers and administrators of whom 237 are female and 73 are male working in independent pre-schools, primary schools and secondary schools in Istanbul city in 2014-2015 academic year. The 34- itemed scale Communication Skills of Pre- School Teachers that wan developed by İsmail Aydoğan and Alper Kaşkaya was used to collect data.

Data obtained from the Scale of Personal Information and Communication Skills Scale, perception of pre-school teachers in state schools for their administrators and self-evaluation of administrators have been analyzed in respect to the variables of “gender”, “education level”, “professional experience”. The differences in the mean scores for the answers of the teachers and the administrators to the statements in the scale were considered. Accordingly, most differences emerge in statements such as “creates cooperative working environment”, “pays due attention to the complaints of the employees regarding the school”.

Internal consistency of variable set prepared to determine averages of the opinions of the administrators on their communication skills has been analyzed with Cronbach alfa coefficient.

According to the result of the research, inter-personnel communication skills of pre-school administrators is considered to be sufficient by the teachers; however, in comparison to the teachers, administrators found themselves more efficient. The perceptions with the lowest rating of teachers regarding their administrators are “managers do not insert

judgmental attitude”, “manager uses gestures and facial expressions according to the purpose”, and “managers are sympathetic”.

İçindekiler

Onay.....	iv
Önsöz.....	v
Özet.....	vi
Abstract	viii
İçindekiler.....	1
Tablolar Listesi.....	5
Kısaltmalar.....	7
Bölüm I.....	8
Giriş.....	8
Problem Durumu.....	8
Araştırmanın Amacı.....	10
Araştırmanın Önemi.....	11
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	13
Araştırmanın Varsayımları.....	13
Tanımlar.....	13
Okul Öncesi Eğitim.....	15
Yönetici.....	15
Okul Öncesi Öğretmeni.....	16
Bölüm II.....	18
Kuramsal Çerçeve.....	18
Okul Öncesi Eğitim ve Önemi	18
Okul Öncesi Eğitimin Amaçları	20
Yönetim Süreçleri.....	21
Yönetici.....	23

İletişim ve Önemi.....	27
İletişim Süreci ve Öğeleri.....	28
İletişim Türleri.....	30
Kişinin Kendisi ile İletişimi	31
Kişilerarası İletişim.....	31
<i>Sözlü iletişim</i>	31
<i>Sözsüz İletişim</i>	32
<i>Yazılı İletişim</i>	33
<i>Örgüt-İçi İletişim</i>	34
Yöneticilerde Olması Gereken İletişim Becerileri	36
İletişime Yönelik Tutumlar	37
Empati Kurma Yeteneği.....	38
İletişimi Artırıcı Öğeleri Kullanabilme	39
Dinleme Yeteneği.....	41
İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı.....	42
Geri Bildirimde Bulunma.....	42
Çalışanları Bilgilendirme.....	42
İlgili Araştırmalar.....	43
Yurt İçinde Yürütülen Araştırmalar	43
Yurt Dışında Yürütülen Araştırmalar.....	50
Bölüm III.....	54
Yöntem	54
Araştırma Modeli.....	54
Evren ve Örneklem.....	54
Veri Toplama Araçları.....	56

Verilerin Toplanması.....	60
Verilerin Analizi.....	60
Bölüm IV.....	63
Bulgular ve Yorum.....	63
Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Ölçeğe Verdikleri Cevapların Değerlendirmesi	63
Katılımcıların Yöneticilerin İletişim Becerileri Hakkındaki Düşüncelerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi.....	75
Katılımcıların Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Düşünceleri ile Öğrenim Durumları Arasındaki Farklılık	75
Katılımcıların Mesleki Kıdemleri İle Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Düşünceleri Arasındaki İlişki.....	77
Katılımcıların Cinsiyetleri İle Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Düşünceleri Arasındaki İlişki.....	79
Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Algılamaları İle Öğretmenlerin Yönetici İletişim Becerisi Algılamaları Arasındaki Farkın Değerlendirilmesi	81
Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetici İletişim Becerilerine İlişkin Algılarını Ölçmeye Yönelik Ölçeğe Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	82
Bölüm V.....	86
Tartışma, Sonuç ve Öneriler.....	86
Tartışma.....	86
Sonuç.....	88
Öneriler.....	90
Kaynaklar.....	91

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa
1	Katılımcıların çalışma pozisyonuna göre dağılımı.....	55
2	Katılımcıların yöneticilerin iletişim becerileri hakkındaki düşüncelerini ölçmek amacıyla hazırlanan ölçeğin güvenilirlik analizi.....	59
3	Normallik Sınaması Değerleri.....	61
4	Okul Öncesi Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yöneticilerinin İletişim Becerilerini Gerçekleştirme Düzeyleri.....	63
5	Öğretmenlerin Genel Yönetici İletişim Becerisi Algısı İle Öğrenim Düzeyi Arasındaki İlişki	76
6	Yöneticilerin Genel Yönetici İletişim Becerisi Algısı İle Öğrenim Düzeyi Arasındaki İlişki	77
7	Öğretmenlerin Genel Yönetici İletişim Becerisi Algısı İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki	78
8	Yöneticilerin Genel Yönetici İletişim Becerisi Algısı İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki	79
9	Öğretmenlerin Genel Yönetici İletişim Becerisi Algısı ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki.....	80
10	Yöneticilerin Genel Yönetici İletişim Becerisi Algısı ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki.....	81
11	Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Algılamaları Çalışılan Pozisyona Göre Farklılaşması - Mann-Whitney U Testi Sonuçları	82

12	Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetici İletişim Becerilerine İlişkin Algılarını Ölçmeye Yönelik Ölçeğe Verdikleri Cevapların Mann-Whitney U Testi Sonuçları	83
13	Şekil 1. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetici İletişim Becerilerine Verdiklerin Cevapların Ortalaması	85

Kısaltmalar

%	: Yüzde
Ed.	: Editör
f	: Frekans
Mdn	: Medyan
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
N	: Number (Birey sayısı)
S	: Standart sapma
SHÇEK	: Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumu
SPSS	: Stastical Package for Social Sciences
\bar{x}	: Aritmetik ortalama

Bölüm I

Giriş

Okul Öncesi Eğitim Kurumu yöneticilerinin iletişim becerilerinin incelenmesi konusuna ilişkin olarak bu bölümde araştırmanın problemi, problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar sunulmuş ve araştırmada yer alan kavramların tanımları yapılmıştır.

Problem Durumu

İletişim, insanların belirli amaca ya da amaçlara ulaşmak için bir araya gelerek her anlamda güç birliği yapmaları sağlayan ve onları birleştiren bir olgudur (Arısoy, 2007; Doğan vd., 2013). Diğer bir ifadeyle iletişim, fikir ve düşüncelerin bir kişiden başka bir kişiye iletilmesi sürecidir (Atak, 2005; Ersoy, 2006). İletişim sürecinde belli ve kesin bir başlangıç ve sondan söz edilmesi oldukça zordur. Bir süreç olan iletişim; kaynak, mesaj, kodlama, kanal, alıcı, kod açma, geri bildirim ve gürültü gibi çeşitli öğelerden oluşur (Arısoy, 2007).

Günümüzde olduğu gibi gelecek yüzyılda da örgütlerde insan kaynağı, gerek kurum, gerekse toplumda iletişim becerileri yüksek olan insan tipine dayalı olacaktır. Bir örgüt liderinin insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebilmesi için karar verme ve analiz edebilme becerileri yanında, iletişim becerileri ilk sıralarda yer almaktadır.

Kişiler ya da toplumlar arası sağlıklı bir iletişim gerçekleşmesi örgütsel iletişimin yapılandırılmasıyla yakından ilgilidir. Çünkü iletişim, örgütsel faaliyetin temelini oluşturan bilginin bir yöneticiden diğerine, bir çalışandan öbürüne aktarılarak taşınmasını sağlayan bir süreç olarak devam ettiğinden, örgütlerde etkin bir yönetim iyi bir iletişim süreciyle mümkün olabilmektedir (Atak, 2005; Eroğluer, 2011). Bir örgütte iletişimin yeterli olması ile örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmiş ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları da sağlanmış olacaktır (Aydın, 2005: 158).

Kaynağı insan olan eğitim örgütlerinde insanın eğitilmesi ve öğretilmesi sürecinde iletişim her boyutuyla kullanıldığından, eğitim örgütlerinde iletişiminin ayrı önemi vardır. Bu nedenle eğitim ve öğretim sürecinde öğretmen ve yöneticiler arasında oluşan sağlıklı iletişim kanalları öğrenciler, veliler ve tüm okul paydaşlarını yakından ilgilendirmektedir (Doğan vd., 2013). Okullarda yaşanan tüm olaylar okulun hislerini yansıtır (Friberg, 1983). 1970’li yıllardan beri örgütsel davranış üzerine yapılan çalışmalar da okullarda yaşanan olayların okul yönetimlerinin uygulamalarını güçlü bir şekilde etkilediğini göstermiştir (Wren, 1999). Bu nedenle değişimi sağlamakla görevli olan okul yöneticisinin herkes tarafından hissedilen enerjiye, coşkuya ve inanca sahip olması gerektiğinden, hedeflenen amaçlara ulaşmada en başarılı yöntem, söylenenle yapılanın birbirini tuttuğu etkili ve iyi bir iletişim kurulabilmesidir (Ron, 1992; Flient, 2000). İyi bir okul yöneticisinin gereken motivasyonu sağlayabilmesi ise okulun beklentileri doğrultusunda akademik başarı gözetilerek belirlenen amaçları açık bir şekilde okul paydaşlarına iletebilmesine, öğretmen ve öğrencilerin de bu amaçları benimseyip, destekleyebilmelerine bağlıdır (Ron, 1992).

Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişkinin güven temeline dayalı olarak gerçekleştirilmesi iletişimin de o kadar riskten uzak ve şeffaf olması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. İletişimde algılanan riskin az olması ile de öğretmenlerin okul gelişim süreçlerine daha çok katılmalarını sağlamaktadır (Celep, 2000). Okul gelişim süreçlerine aktif katılımın sonucunda ise öğretmen ve yöneticilerin kendi menfaatlerini bir kenara bırakarak çalışmalara daha istekli katılmalarını sağlamaktadır. Giderek artan iş memnuniyeti ise mesleğe olan bağlılığın güçlenmesini ve ilişkilerinde güvenin ve iletişimin daha çok artmasını sağlamaktadır (Doğan vd., 2013). Öğretmen ve yöneticiler arasında güven ilişkisinin kurulamaması örgüt içinde panik ve çatışmaya yol açabilir (Yeniçeri, 1993). Bu nedenle okul yöneticileri eğitim öğretimde başarıyı sağlayabilmek için öğretmenleri, öğrencileri, velileri ve diğer okul paydaşlarını, motive etmek ve öğrenci başarısının arttırılmasında okulun vizyonları

doğrultusunda hareket etmek zorundadırlar. Bunun için de okulda açık, anlaşılır kurallar belirleyerek bir davranış modeli oluşturmaları gerekmektedir (Ron, 1992; Korir & Karr-Kidwell, 2000).

Toplumunu etkileyen en önemli öğelerinden biri olan okullarda sağlıklı ve verimli iletişim sistemine sahip olması toplumun gelişimi açısından büyük önem taşıdığından, okulda bulunan tüm paydaşlar iletişim konusunda sürekli aktif olmak zorundadır. Çünkü insanların eğitimi ancak iletişim ve etkileşim ile olabilmektedir. Bu nedenle eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için okul yöneticilerinin öncelikle öğretmenler, daha sonra ise öğrenciler ve tüm okul paydaşları ile etkili ve sürdürülebilir iletişimi gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle bağımsız anaokulu ve ilkokullarda çalışan anaokulu öğretmenlerinin iletişim becerileri açısından yöneticileri algılamalarının ne düzeyde olduğunun bilinmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin kendi iletişim becerileriyle ilgili olarak görüşlerinin neler olduğunun, bu görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının bilinmesine de ihtiyaç vardır (Ensari, 1999, Cesur, 2009).

Bu çerçevede de araştırmada bağımsız anaokulu ve ilkokullarda çalışan yöneticilerinin iletişim becerileriyle ilgili kendi görüşlerinin neler olduğunun, okul öncesi öğretmenlerinin iletişim becerileri açısından yöneticilerini nasıl algıladıkları ve bu algıların kişisel özelliklerine, cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Buna ek olarak araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak eğitim yöneticilerine ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Amacı

Sosyal bir varlık olarak insan, yaşamın her noktasında başkaları ile birlikte yaşamak, iş görmek, buna bağlı olarak iletişim becerilerini geliştirmek durumundadır. Eğitim kurumları,

sürekli gelişmekte olan sosyal bir topluluk olduğundan bu kurumların en başındaki kişi olan yöneticilerin öğretmenlerle kurdukları iletişim ve tabii ki öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları büyük önem kazanmaktadır.

Araştırmanın genel amacı, bağımsız anaokulu ve ilkokullarda çalışan okul yöneticilerinin iletişim becerilerini saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

- 1) Öğretmenlerin, okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri;
 - Öğrenim durumu
 - Mesleki kıdem
 - Cinsiyet değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
- 2) Okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri;
 - Öğrenim durumu
 - Mesleki kıdem
 - Cinsiyet değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin, yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşleri nelerdir?
- 4) Okul yöneticilerinin kendi iletişim becerileriyle ilgili görüşleri nelerdir?
- 5) Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin iletişim becerileri görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırmanın Önemi

İletişim becerileri son yıllarda yapılan çalışmalarda araştırma konusu olmaya başlamış ve özellikle teknolojinin hızlı gelişimi sonucu getirdiği farklı yaşam tarzı ve iletişim şekilleri sosyal davranışı, insan ilişkilerini daha ön plana çıkarmıştır. İletişim becerilerinin hayattaki başarıları elde etme konusundaki önemini insanla ilgili yapılan çalışmalar ve sosyal zekâyla ilgili araştırmalar ortaya koymaktadır. Eğitim sistemimizde değişim sürecinin yaşanmasıyla

birlikte meydana gelebilecek sorunlar olsa da okul öncesi eğitim kurumlarında verimliliğin artmasında en önemli unsurlar, motivasyon ve iletişimle gerçekleşmektedir.

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş ve özel yaşamlarındaki sorunlarını yöneticisi ile paylaşabilmesi yöneticilerin de düşüncelerini belirtirken empati ile öğretmenin bulunduğu noktadan bakabilmesi öğretmenlerin mesleğini sevgiyle yapmasını ve takım arkadaşlarıyla iletişiminin de oldukça iyi olmasını sağlamaktadır.

Okul öncesi eğitim kurumlarında eğitim amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi okulun başarılı bir şekilde yönetilmesiyle olacaktır. Bu başarının gerçekleşebilmesi de okul yöneticisinin okulda çalışan tüm personelle, çevre ile ve ailelerle işbirliği içinde olmasına ve alanındaki rolleri benimseyerek uygulamasına bağlıdır. Ancak küçük yaştaki çocukların eğitimi, okul yöneticisine daha fazla sorumluluk, özveri ve anlayış yüklemekle birlikte, Türkiye’de ilkokullar bünyesinde bulunan anasınıflarında durum kısmen farklılık bulunmaktadır. Çünkü ilkokul yöneticilerinin çoğu, okul öncesi eğitim alanı dışından seçilmiş kişiler oluşmaktadır. Bu durum da bünyesinde anasınıfı bulduran okulların yöneticilerini, okul öncesi eğitim alanında daha donanımlı olmalarını gerektirmektedir.

Okul öncesi eğitimin amacına ulaşabilmesi huzurlu ve uyumlu bir okul ortamına bağlı olduğundan, okul öncesi öğretmenin alanında uzman ve her çeşit yeniliğe açık kişiler olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin de eğitim - öğretimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinden sorumlu olduğundan, öğretmen ve diğer çalışanlarla her zaman işbirliği içinde olması gerekmektedir. Bu nedenle okul öncesi eğitim kurumu yöneticinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırılması önemli noktaları göz önüne sermesi bakımından büyük önem arz etmektedir. Bu çalışma okul öncesi kurumlarında iletişim kalitesinin yükseltilmesi için yeni çalışmalara da yön verilebileceği gibi, müdürlerin etkili iletişim özelliklerine ne derece yakın olduklarını belirlemeye yarayacaktır. Ayrıca, okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri gereken

konuları belirlemelerinde yardımcı olacak ve bu eksiklikleri nasıl giderebilecekleri konusunda çözüm aramaya sevk edecektir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma, 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul İlindeki bağımsız anaokulu ve ilkokullarda görev yapmakta olan okul öncesi yöneticileri ve öğretmen görüşleriyle gerçekleştirilmiştir.
2. Araştırma, yöneticilere ve öğretmenlere uygulanan ölçek maddeleriyle sınırlıdır.
3. Araştırma, İletişim Becerileri Ölçeğinde ifade edilen alt gruplar, içerdiği davranışlar ve elde edilen veriler ile sınırlıdır.
4. Araştırmada, yöneticilerin iletişim becerilerini belirlemede yönetici ve öğretmen görüşleri esas alınmıştır.

Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

1. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin veri toplama aracı maddelerine verdikleri cevaplar önceki yıllarda yapılan çalışmalara göre de gerçeği yansıtmaktadır.
2. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, araştırmanın amacına uygun verilerin elde edilmesini sağlamaktadır.
3. Araştırmanın örnekleme, evreni temsil niteliğine sahiptir.

Tanımlar

İletişim: İletişim; bireyler, gruplar ya da toplumlar arasında çeşitli yöntemlerle bilgi, düşünce, duygu ve inanç alışverişini sağlayan etkileşim sürecidir (Gültekin, 2003; Hacıoğlu, 2007). İletişim aynı zamanda, kendini ifade ederek diğer insanların sözlerine ve davranışlarına yanıt verme süreci olarak da tanımlanmaktadır. Toplum içinde yaşayan her birey, yaşamını devam ettirebilmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için diğer insanlarla iletişim kurmak

zorundadır. Bu durum insanların toplum olarak bir araya gelmelerine ve daha sonra da toplum içinde farklı kurumlar oluşturmalarına neden olmuştur. Sosyal bir varlık olan her insan, sorunlarını çözebilmek ve gereksinimlerini gidermek için birçok birey ve kurumla iş birliği yapmak zorundadır (Gümüş ve Sabuncuoğlu, 2008; Maçın, 2010; Üstünel, 2011).

İletişim Becerileri: Çok sayıda, değişik türlerde gerçekleştirilen iletişim eylemleri sonucu katılımcı iletenler ile alıcı iletilenlerin elde ettiği beceriler veya geliştirip kazanıma dönüştürdükleri yetiler iletişim becerileri olarak tanımlanmaktadır (Açıköz, 2005).

Konuşma: İletişimde konuşma insanlar arası ilişkilerde karşılıklı etkileşimsel bir süreçtir. Bu nedenle konuşmak, konuşmacının sadece bildiklerini dinleyenlere anlatmaya başlaması değil, aynı zamanda, dinleyenlerde ilgi uyandırması gerekmektedir (Tomaç, 2009).

Dinleme:1984 yılında toplanan Konuşma İletişim Birliği dinlemeyi, “sözel mesajlardan bilgi ve fikirleri alma ve özümleme süreci” olarak tanımlamıştır (Telman ve Ünsal, 2005; Tomaç, 2009). Etkin dinleme ise bir başkasına ilgi ve saygı duymayı, sabırlı, rahat ve empatik olmayı gerektirir. Olumlu ilişkiler geliştirmede, insanlardan bilgi almada, başkalarını tanımada, anlamada ve onlara yardım etmede en temel öge etkili dinlemedir (Cihangir, 2004). Diğer bir ifadeyle dinleme konuşmanın sağlamasıdır. Dinleyiciyi, kişiler arası iletişimde, konuşanın bir diğer parçası gibidir (Açıköz, 2005). Bu nedenle dinleme, yöneticiler çalışanlarını, öğretmenler öğrencilerini iyi bir şekilde dinleyerek, onların dinlemeye karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlayabilirler (Cihangir, 2004).

Empati: İnsanların kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlama duygusudur. Bir başka ifadeyle empati, bir kişinin, kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecindeki beceri” dir. İnsanlar birbirine yaklaşp, ilgi duyup, onların dertleriyle dertlenip bunlara duygusal ya da mantıksal çözüm bulmaları ve ardından kendi kişisel dünyasına

çekilmelerine ise empatik iletişim veya etkileşim denilmektedir (Dökmen, 2003; Telman ve Ünsal, 2005; Tomaç, 2009).

Geribildirim: Geribildirim; konuşma-dinleme etkileşimine verilen belirli bir yanıttır. Başka bir ifadeyle alıcının, kaynağın mesajına verdiği yanıt, geri bildirim olarak adlandırılır. Kaynak, kendisine ulaşan yanıtı değerlendirerek, mesajını yeniden düzenler ve iletir (Bülent, 1996; Sabancı, 2007; Maçın, 2010)

Dinlemek, anlamaya çalışmak, anlatılanları takip ederek bunları iletme, bir konuşmacıya geribildirimde bulunmanın temel yoludur. Geribildirim süreci ile konuşan ile dinleyen yer değiştirerek, dinleyen konuşmacı, konuşan da dinleyici konumuna geçer. Konuşan, dinleyende yeni bir tutum geliştirmek ve varolan bir tutumu da pekiştirmek ya da tutumunu değiştirmek amacıyla iletişim kurar. Dinleyen ise tepkisini ya mesajı benimseme, mesaja karşı tepkide bulunma ya da eski konumunu koruma üzere üç değişik biçimde gösterir. Konuşana kendisini ve mesajlarını değerlendirme imkânı sunan geribildirim, “olumlu” ve “olumsuz” olmak üzere iki şekilde olabilmektedir. Olumlu geribildirim, konuşana iletişim amacını gerçekleştirdiğini, olumsuz ise gerçekleştirmediğini bildirir (Gürgen, 1997).

Geribildirim karşılıklı bir süreç olarak iletişimde önemli rol oynadığından, geribildirimden öğretmenlerin sıkça yararlanabilmeleri, yöneticinin duyarlılığına ve becerisine bağlıdır (Önder, 2003).

Okul Öncesi Eğitim: Okul öncesi eğitim kavramı, İlköğretime yeni başlamamış çocukların bakımı ya da eğitim kurumunda aldıkları eğitimi olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2014 ve MEB, 2013).

Yönetici: Yönetici, belli bir amaç için bir araya gelen insanları etkili ve verimli olarak yönetme bilinci ve zorunluluğunda olan kişilerdir (Eren, 1993). Okul öncesi eğitim yöneticisi ise öğretmen, personel, öğrenci, veli gibi öğelerle ilişkiler kurmak, kişi ve gruplar arasındaki çatışmaları uzlaştırıcı bir tavır ile engelleyerek, morali yüksek tutan kişilerdir (Hacıoğlu,

2007). Örgütün asıl hedefi olan, toplumun bir bölümünce istenen bir hizmeti ya da ürünü üretmek amacına ulaşabilmek için beşeri, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi yöneticilik sürecidir. Okul yöneticisi, okulda otorite, gücün en önemli simgesi, okulun yasal lideri ve sahibidir (Özer, 2002). Ancak liderlik yöneticiliğin tamamı değil, yöneticiliğin bir alt sınıfıdır (İlgar, 1996). Liderliğin vasfı için liderin resmi yetkilerle donatılması gerekmez (Akat vd., 1997; Cesur, 2009).

Okul Öncesi Öğretmeni: Öğretmen eğitim sisteminin temel ögesidir. Bir ülkenin kalkınmasında, nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde, toplumdaki huzur ve barışın sağlanmasında, toplumun kültür ve değerlerini genç kuşaklara aktarılmasında öğretmenler başrol oynamaktadır.

Öğretmenler, yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Sadece ekonomik tatmin verimliliği arttırmak için yeterli bir koşul değildir. Öğretmenlerin çalışırken mutlu olması, işini severek ve iyi yapması ancak iyi bir güdülenme ile olabilmektedir. Öğretmenlerin motivasyonu hem öğrencilerin sınıfta motive olması hem de ileri düzeyde gerçekleşebilecek eğitim reformları için son derece önemlidir. Okul öncesi öğretmenlerinin çocuklara gösterdikleri tutum ve davranışlar, kurumun nitelikli bir şekilde ilerlemesi ve okul öncesi eğitim programının amaçlara ulaşabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri olarak tanımlanan motivasyon, içsel koşullar altındaki hedef yönelimli davranışlardan oluşmaktadır (Çelik, 2009; Maçın, 2010; Lal, 2012).

Okul Öncesi Eğitim Kurumu: MEB Okul öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014, Madde 4. Maddesine göre Okul Önce Eğitim Kurumu; “Okul öncesi çağı çocuklarına eğitim veren resmî ve özel okul öncesi eğitim kurumlarını, anaokulu ile bünyesinde uygulama sınıfı ve ana sınıfı bulunan her derece ve türdeki okulu kapsamaktadır”

şeklinde tanımlanmıştır. Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde okul öncesi eğitim kurumları ise aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (MEB, 2004; MEB; 2014);

- 36-66 ay arası çocukların eğitimi amacıyla açılan okullar **Anaokulu,**
- 48-66 ay arası çocukların eğitimi amacıyla örgün ve yaygın eğitim kurumları bünyesinde açılan sınıfları **Ana sınıfı,**
- 36-66 ay arası çocukların eğitimi amacıyla okul öncesi eğitimle ilgili program uygulayan mesleki ve teknik öğretim kurumları bünyesinde açılan sınıfları ise **Uygulama sınıfı'**dır.

Bölüm II

Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma konusu ayrıntılı bir şekilde anlatılmış ve konuyla ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Okul Öncesi Eğitim ve Önemi

İnsanların davranışlarının planlı olarak belli amaçlara göre değiştirilmesi ve geliştirilmesinin yasa ve ilkelerini bulmaya ve bu amaçla teknikleri geliştirmeye çalışan bilim dalı olarak adlandırılan eğitim, kişilerin davranışlarının değiştirilmesinde öğrenmeye etki eden bütün etmenlerin ve bu etmenler arası ilişkilerin sistemleştirilmesinde araştırma ve geliştirme çalışmalarına ağırlık veren bir olgudur (Erden ve Akman, 2001). Eğitimin bireylerin davranışlarını değiştirmesi ve bu değişimlerin bütün toplumu etkilemesi sonucunda ise başta ekonomik büyüme olmak üzere her türlü toplumsal, siyasal ve yönetsel gelişimi de etkilenmektedir (Ünal ve Ada, 1999; Hacıoğlu, 2007).

Ülkelerin var olmasında en önemli unsurlardan birisi olan toplumları oluşturan bireylerin hangi niteliklere sahip oldukları aldıkları eğitim seviyesi ile yakından ilişkilidir. Bu yüzden eğitim etkinliklerinin bireyleri, henüz küçük yaşlardayken istenilen nitelikleri kazanmaları yönünde desteklemesi gerektiği görüşü, özellikle günümüzde toplumların her kesiminde kabul görmüştür (Önder, 2004). Okul öncesi dönem insan yaşamının temelini oluşturduğundan, en az aile ortamının çocuğa sağladığı sevgi ve şefkat ortamı kadar, insanın gelişiminin tüm yönlerini destekleyebilecek bir sosyal ve fiziksel ortamın varlığı da önem taşımaktadır (Oktay, 2000).

Çocukların bedensel, zihinsel ve sosyal gelişimlerinin en hızlı olduğu dönemlerden birisi 0-6 yaş dönemidir (Barnett, 1995). 0-6 yaş dönemi çocuğun her yönü ile şekillendiği ve geliştiği dönem olan okul öncesi dönem, olumsuz şartların düzeltilmesi adına en uygun dönemdir (Zembat, 2001). Okul öncesi eğitim dönemi Milli Eğitim'in genel amaç ve temel

ilkelerine uygun olarak çocukların bedensel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden gelişmelerini, temel alışkanlıklar kazanmaları, milli, manevi, ahlaki, kültürel ve insani değerlere bağlılığının gelişmesine yardımcı olunan, kendini ifade etmesini ve öz denetimlerini kazanmasını sağlayan, sistemli bir eğitim sürecidir (Sevinç, 2003).

Sosyokültürel ve ekonomik yönden yetersiz çevrelerden gelen çocukların olumlu davranış, bilgi ve becerilere kazanması diğer çocuklara göre daha zor olduğundan, bu farklılıktan kaynaklanan sorunları en aza indirmek ve ortak bir eğitim ortamı oluşturmak ancak iyi bir okul öncesi eğitimi ile gerçekleşebilir. Ancak, her ailenin bu eğitimi karşılayacak bilinç yada maddi gücü olmadığı için her çocuğa erken yaşta eğitim alma fırsatının verilmesi, toplumun da gelişebilmesi açısından oldukça önemlidir (Oktay, 2002; Hacıoğlu, 2007; Demirci, 2011).

Türkiye’de 0-6 yaş dönemi çocuk eğitiminin gerekliliği ve önemi toplumun tüm bireyleri tarafından anlaşıldığından, okul öncesi eğitim çalışmalarının daha koordineli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve bu alanda toplumda giderek artan ihtiyacına cevap verilebilmesi için 1992 yılında Milli Eğitim Bakanlığı kapsamında Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Daha sonra ise Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı olarak bağımsız anaokulları, ilköğretim bünyesinde anasınıfları, kız meslek okulları bünyesinde uygulama anaokulları ve uygulama anasınıfları açılmıştır. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu’na bağlı olanlar ise çocuk yuvaları, çocuk bakımevleri, çocuk kulüpleri ve çocuk evleri olarak açılmaktadır. Bunlara üniversitelerin bünyelerinde yer alan anaokulları, kreş ve okul öncesi eğitim merkezleri ile iş yerlerinin kendi mensupları için açmış oldukları benzeri kurumlar da eklendiğinde okul öncesi eğitime ülkemizde verilen önemi daha açık bir şekilde görülebilmektedir. Günümüzde bu kurumlar yasa ve yönetmeliklerle, resmi ve özel kuruluşlar tarafından çeşitli adlarla açılmaya devam etmekte ve Milli Eğitim Bakanlığı ile Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu’nun ilgili organlarınca denetlenmektedir. Milli Eğitim

Bakanlığı, Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü 2000 yılında başlattığı eğitim sisteminin ve bu sistemi ayakta tutmada önemli rolü olan eğitim programlarının geliştirilmesi çalışmalarına devam etmektedir (Oktay, 2000; Oktay vd., 2003).

Okul Öncesi Eğitimin Amaçları

Belirli bir program kapsamında, çocuğun sosyal toplumda alacağı yeri ve sorumlulukları öğretmek, çocuğu kişiliğini ve çevresini olumsuz etkileyecek davranışlardan uzak tutmak ve kendine güvenen, üretken bireyler yetiştirmek okul öncesi eğitimin genel amacıdır (Demiral, 1989; Demirci, 2011). Okul öncesi eğitimin Türk Milli Eğitim Sistemi açısından genel amaç ve temel ilkeleri ise şunlardır:

- Çocukların milli ahlak ve değerler doğrultusunda benlik gelişimini sağlamak,
- Belirli bir program çerçevesinde; bedensel, zihinsel, sosyal ve duygusal alanlarda beceriler kazanmasını sağlamak,
- Farklı sosyoekonomik ve sosyokültürel çevrelerden gelen çocukları ortak bir program hazırlayarak fırsat eşitliği sağlamak,
- Kendine güvenen, sorumluluk sahibi, dürüst ve saygılı çocuklar yetiştirmek,
- Çocukların bedensel, zihinsel, sosyal ve duygusal alanda yeteneklerine uygun gelişimlerini sağlayacak ortamlar yaratmak,
- Okul öncesi dönemde en uygun yaşantıların geçirilmesini ve bizzat yaşayarak öğrenme prensibiyle tecrübeler kazanılmasını sağlamak,
- Eğitim ve öğretim belirli bir plan ve program çerçevesinde yapmak, program konularının ele alınışı çevrenin imkânlarıyla örtüşecek şekilde olmasını sağlamak,
- Eğitim faaliyetleri düzenlenirken çocukların yaşı, cinsiyeti, yaşadıkları çevre ve bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmak,
- Okul öncesi eğitim çocukların aktif katılımını sağlar, yaşayarak öğrenme sürecini hızlandırmak için uygun ortamlar hazırlamak.

- Çocukların nitelikli ve kapsamlı aktiviteler yapabilmeleri için uygun fiziksel ortam ve zaman vermek.
- Eğitim okul-aile işbirliği içinde vermek (MEB, 1994)
- Çocuklara vatan, millet, bayrak ve Atatürk sevgisi kazandırılır, manevi duygularının gelişimi sağlamaktır.

Yönetim: Sosyologlara göre yönetim, bir sınıf ve statü sistemidir. Çünkü yönetim, örgüte bilgileri getiren seçkin kişilerden oluşmaktadır. Bu nedenle yönetim, kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatı olarak kabul edilmektedir. İktisatçılara göre yönetim, tabiat, emek ve sermayeyle birlikte üretim faktörlerini oluşturmaktadır. Genel anlamda ise yönetim, belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmıştır (Certo, 1997; Eren, 1998; Erdoğan, 2000; Hacıoğlu, 2007; Maçın, 2010).

Okul Yönetimi ise yönetimin sınırlı bir alan olan okula uygulanmasıdır. Okul Yönetimi'nin görevi de okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bunu yaparken de okulu bir roller sistemi olarak görerek, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önünde bulundurarak yapması gerekmektedir (Erdoğan, 2000).

Yönetim Süreçleri

Hedeflenen amaçlara başkalarının yardımı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamı yönetim süreci olarak adlandırılmaktadır (Erdoğan, 2000, Hacıoğlu, 2007).

Yönetimde süreçleri her sistemde ya da kurumda farklı anlayış ve yaklaşımlarla sıralanmaktadır. Örneğin bu süreçlerden birisi olan eğitim sisteminde yönetim;

- Karar verme

- Planlama
- Organize etme
- İletişim sağlama
- Etkileme
- Koordinasyon sağlama
- Değerlendirme

Olmak üzere yedi süreçte sıralanmıştır (Erdoğan, 2000).

Olası yollardan en uygun olanı ile sorunun çözülmesi “karar verme süreci” dir. Bu durumda, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin tamamı karar verme süreci içerisinde yer aldığı söylenebilir. Alternatifleri araştırmak, bulmak, her birinin yarar ve sakıncalarını karşılaştırmak zor olduğundan, karar verme aşaması zahmetli ve stresli bir süreçtir (Durukan, 2003; Durukan, 2006; Hacıoğlu, 2007).

Yönetimde karar verme aşamasından sonra, verilen kararların uygulanması için de yapılacak çalışmaların tasarlanması ve planlanması gerekmektedir. Böylelikle geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecinde eylemle ilgili tüm etkinlikler önceden hazırlanabilmektedir.

Yönetimde örgütlenme, amaca dönük olarak yapıyı kurma, kadrolama ve donatım sürecinin gerçekleştirilebilmesi için ise örgütte çalışan insanların ortak etkinliğe katkıda bulunmaları, yetenek ve enerjilerini etkili ve uyumlu kullanmaları gerekmektedir. Bu beklentiye göre yapıyı kurma, kadrolama ve donatım süreci “Örgütlenme-Organize Etme” süreci olarak sıralanmaktadır. Ancak, insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek ve olması gereken koordinasyonu sağlamak için etkili bir iletişim sürecine ihtiyaç vardır. Bu süreç içerisinde yöneticinin görevi, kurumda çalışan insanların verilen

görevleri nasıl ve ne zaman yapacakları konusunda bilgilendirmek ve çalışanların eylemlerine yön vermektir (Kaya, 1996; Erdoğan, 2000; Taymaz, 2003).

Kurumlarda görevli insanların yapılan çalışmalardan haberli olmaları, aynı amacı paylaşması, birbirlerinin eylemlerinden haberli olmaları koordinasyon olarak adlandırılmaktadır. Koordinasyon sağlanan çalışmalarda işlerin amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlaması daha hızlı ve kolay bir şekilde sağlanabilmektedir (Taymaz, 2003; Hacıoğlu, 2007).

Yönetim sürecinde son aşama ise programın ve etkinliklerin ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirildiğinin saptanması olarak ifade edilen değerlendirme sürecidir. Değerlendirme ile aynı zamanda standartlara ulaşma derecesi de olduğundan düzeltilmesi gereken eksiklikler de belirlenebilmektedir (Erdoğan, 2000).

Yönetici

Yönetici, belli bir sürede insan, para, hammadde, malzeme, makine, vb. üretim araçlarını bazı amaçlara ulaşmak için bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir. Ancak, yöneticinin eğitim, deneyim ve devamlı kendini yenilemesi gerekmektedir. Bu nedenle bir okul yöneticisinin temel görevleri;

- Okul sahalarında ve binaların içinde öğrenci güvenliğiyle ilgili politika ve işlem yollarının oluşturmak.
- Sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapar Sivil toplum örgütlerinde okulun katılımını temsil etmek.
- Yönetim ve denetimde demokratik prosedürleri bilmek ve kullanmak.
- Öğretimin denetimini sağlamak.
- Öğretimle ilgili personelin hizmet-içi eğitimini sağlamak.
- Öğretim programı için malzeme, kaynak ve donanım sağlamak.
- Toplantı ve konferanslar düzenleyip yönetmek.

- Kişiler arası duyarlı durumlarla uğraşmak.
- Yönetici yardımcılarının işlerini yönlendirmek.
- Okulun çalışmalarını kamuya duyurmak.
- Okul programının güçlü ve zayıf yönlerini teşhis etmek.
- Okul geliştirme çalışmalarını kolaylaştırır ve onlara liderlik etmek.
- Öğrencinin oryantasyonu için işlem yollarını başlatmak.
- Üstlerince istenen raporları hazırlamak.
- Sürekli değerlendirme ve öğrenci performansının rapor edilmesi ile ilgili sistematik işlem yollarını düzenlemek.
- Okulun verdiği hizmetlerle özel ilişki kurarak toplumun gelişmesiyle ilgili kabul edilebilir plan ve politikaların yeniden incelenmesini olası ve sürekli kılmak.
- Yöresel okul düzeyinde okulun bütçesini hazırlamak.
- Okul kompleksinin işletmesi ve bakımını için verimli bir plan geliştirmek.
- Öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini teşhis etmek.
- Öğretmenlerin sınıftaki sorunlarının çözümünde yardım etmek.
- Öğretmenlerin performanslarını geliştirmek.
- Öğretmenlerin çalışmalarında eşgüdüm sağlamak.
- Personelin mesleki gelişmeleri için onları teşvik eder ve onlara olanak sağlamak.
- Öğretmenlerde bulunan farklı becerileri en üst düzeye çıkarmak.
- Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirmek.
- Okul programının hedeflerini öğretmenlere aktarmak.
- Sınıflarda öğretmenleri izlemek.
- Ailelerin ve toplumun okula katılımını sağlamak için politikalar ve işlem yolları geliştirmek ve bunları yönetmek (Gültekin, 2003; Hacıoğlu, 2007).

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen ve 08. 06. 2004 tarih ve 25486 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Okul öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği’ne göre okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görevleri ise şu şekilde sıralanmıştır:

Müdür,

- Okulda bütün çalışmaları ilgililerle iş birliği yaparak eğitim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.
- Eğitim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, eğitimle ilgili gelişmeleri izler ve sonuçlarını değerlendirir.
- Yıllık ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, plânlarını imzalar ve çalışmalarını denetler.
- Kurumun temizlik ve düzeni ile öğretmen ve diğer personelin sağlık, temizlik ve beslenme işleriyle ilgili çalışmalarını izler. Aylık yemek listesinin çocukların gelişim özellikleri, ihtiyaçları ve çevre şartları doğrultusunda hazırlanmasında müdür yardımcısı ve öğretmenlerle işbirliği yapar.
- Okul bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, doğal afete karşı korunması, binanın fiziksel durumu ve donanımından kaynaklanan kazalara neden olabilecek merdiven, radyatör, soba, korniş, kapı, pencere, kaygan zemin, oyun materyali ve benzeri unsurlara karşı okulun iç ve dış güvenliğinin sağlanması yönünde gereken önlemleri alır.
- Özel eğitim gerektiren çocukların eğitimi için gerekli önlemleri alır.
- Eğitim materyallerinin sağlanması, kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli önlemleri alır.
- Çocukların periyodik olarak sağlık kontrollerinin yapılmasını sağlar.

- Okulun yıllık bütçesini hazırlar, ödeneklerin zamanında ve yöntemine uygun kullanılmasına ilişkin işlemleri izler, bütçenin ilgili makamlara gönderilmesini izler.
- Eğitim istatistiklerinin, ödenek istem çizelgelerinin ve resmî yazıların hatasız ve eksiksiz hazırlanmasını ve ilgili makamlara zamanında gönderilmesini sağlar.
- Okulla ilgili olağanüstü durumları ilgili makama bildirir.
- İlgili makamlarca yazılı, basılı ya da elektronik ortamda yayımlanan kanun, yönetmelik, yönerge ve diğer emirlerin ilgililere duyurulmasını sağlar. Mevzuatın uygulanması ile ilgili önlemleri alır.
- Okulun taşınırlarını, göreve başlama veya görevden ayrılma durumunda 18/1/2007 tarihli ve 26407 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Taşınır Mal Yönetmeliği hükümlerine göre devir - teslim eder.
- Okul öncesi eğitimin tanıtımı ve yaygınlaştırılması amacıyla toplantı, panel, sempozyum ve benzeri etkinliklerin düzenlenmesi için gerekli çalışmaları yapar.
- Çocuklara verilen günlük yemek örneklerinin uygun ortamda 24 saat saklanmasını sağlar.
- Personelin disiplin ve sicili ile ilgili iş ve işlemlerini yürütür.
- Velilerden alınan ücretlerin harcanmasında harcama birimi görevini yerine getirir.
- Görev tanımlarında belirtilen diğer görevleri yapar.
- Okulda öğle yemeği saatlerinde çocukların düzenli olarak yemek yemelerini ve günlük eğitimin sona ermesinden velilerin çocuklarını teslim almalarına kadar geçen sürede okul - aile birliği ile de işbirliği yaparak çocukların gözetimleri ile ilgili tedbirleri alır.
- Okulun çevresinde müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından alan taraması yapılmasını sağlar.
- Çocukların sabahçı, öğlenci ve tam gün olarak gruplandırılmasında çalışan anne ve babaların taleplerini göz önünde bulundurur.

İletişim ve Önemi

Katılanların, bilgi üreterek birbirlerine ilettikleri ve bu iletileri anlamaya ve yorumlamaya çalıştıkları bir süreç olarak tanımlanan iletişim, geniş bir alanı kapsamakla birlikte, tanımlanabilen, ne olduğu, öğeleri, öğeler arası ilişkileri ve etkileri gösterilebilen bir niteliğe sahiptir. İnsanların toplumsal bir varlık oldukları dönemlerden başlayarak birlikteliklerini sağlayan en önemli olgu olan iletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir “süreç” olarak da tanımlanmaktadır. İletişim aynı zamanda bir paylaşma eylemi olarak da tek yönlü olmayıp, iki yönlü bir süreçtir (Yüksel, 1994; Gürgen, 1997; Dökmen, 2003; Lal, 2012; Üstünel, 2011).

İnsan çevresiyle etkileşim ve iletişimi ile yaşamını sürdüren bir varlık olduğundan, düşünebilme, düşündüğünü karşısındakine anlatabilme yeteneği de toplumsal yaşamın temelini niteliğindedir. Düşünme ve duygu alışverişini kısıtlamak ya da genişletmek ise onun yaşam biçimini değiştirmektedir. Ancak, iletişim teknolojisindeki gelişmeler kadar hiçbir teknolojik buluş bireylerin yaşam biçimini, bilinçlenmesini ve toplumsal davranışlarını etkilememiştir (Gürgen, 1997; Cüceloğlu, 2005; Maçın, 2010; Üstünel, 2011).

İnsanların çevresiyle iletişim kurmaya çalışmasının temel sebebi, başkalarıyla bir arada olabilmek onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek, etkileyebilmek ve toplumsallaşabilme arzusudur. Bu durum bireylere aynı zamanda kendileriyle ve başkalarıyla iletişim kurarak kişiliklerini de tanımlama olanağını kazandırmaktadır. Çünkü iletişim insanlara zihinlerindeki kavram ve fikirleri açığa vurma onları paylaşma ve değerlendirme olanağı da vermektedir. Bireylerin yeni bilgilere ulaşmalarında kendi deneyimleri ve yaşantıları kadar, çevreleriyle kurdukları iletişim oranında başkalarının deneyim ve yaşantıları da etkili olmaktadır (Çalışkan vd., 2006; Hacıoğlu, 2007; Sabancı, 2007).

Geçmişten günümüze insanlar varlıklarını sürdürebilmek için belli kurallar ve değerleri üreterek örgütlenerek, toplumsal ve kültürel kurumlar oluşturmuştur. Oluşturduğu bu

kurumların sürdürülebilirliğini de iletişimle gerçekleştirmiştir. Böylelikle toplumlar, geleneklerini ve kültürel kimlikleriyle birlikte yeni düşünceleri ve değerleri de yaygınlaştırma olanağı bulmuşlardır (Gürgen, 1997).

Bireyler sadece sözlü iletişim ile değil, aynı zamanda tüm bedeninin katılımıyla gerçekleşen iletişim sayesinde, bir yandan birlikte yaşamının gerektirdiği düzeni sağlarlarken, diğer taraftan da aralarındaki sorunları çözümlenerek, bilgi, değer ve kuralları yeni kuşaklara kazandırabilirler. Bunun yanı sıra bireyler farklı rol, inanç, tutum ve davranışlara sahip bireylerle ve gruplarla nasıl ilişki kurulacağını da iletişim ile öğrenir (Usluata, 1995; Gürgen, 1997; Önder, 2004; Hacıoğlu, 2007; Lal, 2012).

İletişim Süreci ve Öğeleri

Kişiler arası mesajların gerek yollanması gerekse de alınması sırasında düşüncenin aktarılmasını ve anlaşılmasını sağlayan aktif bir süreç olan iletişim, kişilerin toplumsal, kültürel koşullarının yanı sıra kişilik özelliklerini de yansıtır. Bu nedenle de iletişim, başlangıcı ve sonu olmayan, çeşitli dinamik unsurlarla etkileşim içinde bulunan karmaşık süreçlerin bileşkesi ve bütünü olarak değerlendirilebilir (Kenan, 1997; Maçın, 2010; Üstünel, 2011).

Bireylerin çevresinden algıladığı olay, veri ya da iletiyi kodlayıp belirli bir araç ya da kanal aracılığıyla alıcı durumundaki hedef kişi ya da kitleye gönderdikten sonra, hedef kişi ya da kitlenin anlaşılıp anlaşılmadığını belirtecek geribildirim kodlayarak kaynağa ya da gönderene iletmesi ise iletişim sürecini olarak tanımlanmıştır (Usluata,1995). İletişim sürecinde yer alan diğer öğeler; mesaj, kodlama, kod açma, kanal, etkileme, geribildirim ve gürültüdür.

İletişim sürecinde **kaynak**, iletişimi başlatan, mesajlarını alıcıya gönderen kişiler ya da örgüt olarak tanımlanmaktadır. Etkili bir iletişimi gerçekleştirmede kaynağın rolü, kişilerin iletişim becerisi tutumu, iletişim kurduğu konuya ilişkin deneyim bilgisi, toplumsal ve kültürel

etkenlere bağlı olarak değişir. Sürecin başarılı olabilmesi kaynağın bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır (Grge, 1997; Eren, 2010).

Yöneticilerin iletişimdeki başarıyı artırabilmeleri için birlikte çalıştığı öğretmenleri iyi tanınması, onların alışkanlıklarını, sosyal ve kültürel yapılarını, ekonomik durumlarını bilmesi gerekmektedir (Ergin, 1995).

Mesaj, düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi ve bir vericiden çıkan duygu ve düşüncelerin, alıcının duyu organlarıncı algılanması olarak tanımlanır. Alıcıya ait ne kadar çok duyu organına ulaşırsa, anlatım o ölçüde başarılı olacağından, görme, işitme, dokunma ve hatta koku ile ilgili faktörlerin iletişimde yer alması mesajın gücünü artırmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2009; Maçin, 2010; stnsel, 2011).

İletişim sürecinde mesajın işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümü "**kod**", mesajın içeriğinin kod simgelerine dönüştürülmesi de kodlama olarak adlandırılmaktadır. Kod açma ise kodlanarak gelen mesajın içeriğini yeniden elde etmek için yapılan çözümlleme sürecidir (Cüceloğlu, 2005). İletişimin başarılı olabilmesi için kaynak tarafından kod aşımının yapılabilmesi gerekmektedir. Bunun olabilmesi de alıcı ile kaynağın yaşantılarının bir Şekilde keşişmesi ile mümkün olabilmektedir.

Kanal, kaynak ve hedef birimler arasındaki işaret haline dönüşmüş mesajın gitmesine imkân sağlayan geçittir. İletişim kanalları, duyu organlarını uyarabilen ve belli fiziksel özellikteki araçlar olduğundan, iletişim kanalları, uyardıkları duyular açısından işitsel, görsel, dokunma, koklama, tat alma ile ilgili kanallar olarak da sınıflandırılmaktadır (Grge, 1997, Cüceloğlu, 2005; Maçin, 2010; stnsel, 2011).

İletişim sürecinde **alıcı**, işaret biçimine dönüşmüş olarak kanaldan gelen mesajları alan ve merkeze aktaran öğedir. Bu süreçte sözlü mesaj geldiğinde işitme sistemi, görsel mesaj geldiğinde ise görme sistemi alıcı olarak kullanılmaktadır. Gelen mesaj, dokunma, koku gibi

işaretler aracılığıyla gönderildiğinde iletişim, cilt ve burun gibi bir alıcı sistem tarafından sağlamaktadır (Cüceloğlu, 2005; Lal, 2012). İletişim sürecinin bir ucunda kaynak kişi, diğer ucunda ise mesajın ulaşacağı yer olan hedef (alıcı) olduğundan bu sürecinin son aşaması hedeftir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 26).

İletişimin en önemli kavramlarından biri de “**gürültü (çeldirici uyarı)**” dır. Gürültü, alıcının kaynağın mesajına verdiği geribildirim olarak adlandırılır. Bir gönderici eğer bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun ise gürültü yaratır. Bu durumda anlam, yeterli sembollerle açıklanmıyorsa, kodlama sürecinde gürültü meydana gelir. Ancak gürültü, iletişimin doğruluğunu veya güvenilirliğini azaltan bir unsurdur (Eren, 2010). Bireyin beden sinyallerini iyi kullanabilmesi, uygun yöntem ve teknik seçmesi ve mesajlarını anlaşılır araç ve gereçlerle göndermesi ve ortak yaşantı alanı oluşturabilmesiyle bu olumsuzluk azaltılmakta yada ortadan kaldırılabilir (Çalışkan ve Karadağ 2010).

Geribildirim ise “olumlu” ve “olumsuz” olmak üzere iki biçimde gerçekleşir. İletişim amacını gerçekleştirme bildirimini olumlu geribildirim, gerçekleştirmediği ise olumsuz geribildirimdir Geri bildirim iletişimin kontrol mekanizması gibidir (Gürgen 1997; Gökçe, 2008; Maçın, 2010; Üstünel, 2011).

Geribildirim, mesajın alınıp alınmadığını ve doğru biçimde yorumlanıp yorumlanmadığının öğrenilmesini sağlarken, kaynak alıcının tepkilerine göre haberleşme mekanizmasında ve mesajın içeriğinde değişiklik yapabilmektedir (Eren, 2010; Lal 2012).

İletişim Türleri

İnsanlar buldukları ortama ve zamana göre sözlü ve yazılı dil gibi çeşitli iletişim kodlarını kullanarak iletişimde bulunurlarken, çatılmış kaşlar, kısık gözler, konuşurken araya konan mesafe de yardımcı iletişim kodları olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle konuşulan ve yazılan dil yanında jestler, mimikler, giyim-kuşam, zaman ve mekân düzenleme ve kullanımları, sanatsal ürünler ileti taşıyan ya da belirleyen diğer iletişim türleri olarak

değerlendirilmesi gerekmektedir (Şen 2006; Zıllıoğlu, 1996; Maçın, 2010; Üstünel, 2011).

İletişim türleri aşağıda sıra ile incelenecektir.

Kişinin Kendisi ile İletişimi

İnsanların, kendi içlerinde bazı mesajlar üreterek, bunları yorumlamaları “kişi-içi iletişimdir. Bu durumda karşı karşıya gelen iki insan arasında gerçekleşen iletişimin benzeri, tek bir insanın içinde de gerçekleşmektedir (Dökmen, 2003; Lal, 2012; Maçın, 2010; Üstünel, 2011, 2011).

Kişilerarası İletişim

Kişinin kendi içinde anlamlar üreterek, düşünme ya da içsel iletişimde bulunarak, başkalarıyla anlam alışverişi yapması kişilerarası iletişim olarak adlandırılmaktadır. Bunda kaynak ve hedef kişilerin kendileridir. Kişilerarası iletişimde iletişimde bulunan kişiler, bilgi ya da sembol ürettikten sonra bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler (Usluata, 1995; Dökmen 2003; Sabancı, 2007).

Kişisel iletişimde kişi çeşitli duyu organları ile çevresinden ya da yine kendi içinden aldığı mesajlar doğrultusunda eyleme geçmektedir. Bu nedenle kişisel iletişim, kişinin kendi içerisinde gerçekleşen psikolojik bir olaydır. Kişilerarası iletişim, sözlü ve sözsüz olarak iki ana sınıfa ayrılmıştır (Gürgen, 1997; Maçın, 2010).

Sözlü iletişim

Konuşma dili olarak da adlandırılan sözlü iletişim, “dil ve dil ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. Sözel iletişimin en önemli ögesi dildir ve bu yüzden açık ve anlaşılır bir üslupla konuşulmalı, konunun durumuna uygun uygulamalarda bulunulmalıdır. Bir simgeleştirme süreci ve simgesel kodlarımızın temellerini oluşturan dil, belli bir dönemde ve toplumdaki bireysel ve toplumsal değerlerin, aktarıldığı araçtır. Bu yönüyle konuşma bireysel, dil ise toplumsal ve kültürel bir olgu olarak kabul edilebilir. Dille yapılan iletişimde kişilerin “ne söyledikleri” bakılırken, dil-ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” dikkate alınır. Sesin

niteliği dil ötesi iletişim ile ilgili olduğundan, ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler dil ötesi iletişim sayılır. Konuşanın sözlerinin kapsamı kadar ses tonundaki canlılığı da içtenliğini anlamada dil-ötesi öğeler başvurduğumuz önemli ölçütlerdendir (Sayers, 1993; Usluata, 1995; Aydın,1998; Önder, 2004; Cüceloğlu, 2005; Maçın, 2010; Üstünel, 2011).

Sözsüz İletişim

İnsanlar konuşma ya da yazı olmaksızın birbirlerine bazı mesajları iletim şekli sözsüz iletişimdir. Bunda söylenen değil, yapılan önemli olduğundan, göz kontağı, kişilerarası uzaysal mesafe, üz ifadeleri, sessizlik, el kol hareketleri, giyim tarzı, beden duruşu ile sözsüz mesajların aktarıldığı iletişim biçimleridir. Bu nedenle beden diliyle ifade edilen mesajları doğru olarak yorumlayabilmek ya da beden diliyle anlatabilmek önemlidir (Önder, 2004).

İnsan vücudunun en dikkati çeken yeri yüz ve yüzde de gözlerdir. Ancak karmaşık bir iletişim sistemi olan yüz ifadelerini anlayabilmek o kadar kolay değildir. Çünkü bir bakışta, kaşlarda, ağızda görülen değişiklikler karşıdaki hedef kişi ya da kitleye kızgınlık, hoşnutluk, şaşkınlık, kuşku türünde geribildirimler verebilir. Bu nedenle sözlü iletişimde konuşma en önemli yeri tutarken, sözsüz iletişimde ise yüzdeki anlamlar, göz hareketleri, beden duruşu, giyimi, sesinin özelliklerini içeren beden dili önemli yer tutmaktadır (Usluata, 1995; Cüceloğlu, 2005; Maçın, 2010; Üstünel, 2011).

İnsanlar kendisini ve birbirini ancak kendi bedenleriyle anlayabileceğinden, toplumsal statü ve bir grup içindeki hiyerarşi, bireyin kendisini grup içinde algılayışı, grubun yapısı ve insanların toplumsal konumları beden dilleriyle anlaşılabilir. Beden dili olarak adlandırılan bedensel tepkiler kendiliğinden oluşmaktadır. Kullanılan kelimeler gibi değişken olmayıp, iç dünyayı doğrudan yansıtmaya özelliğine sahiptir. Bu yüzden kontrolü de güç olduğundan, her insan çevresine duruşu ya da hareketleri ile tepki ya da refleksleri ile etki etmektedir. İnsan, ilk olarak beden dili ile iletişime geçse de daha sonra bu dili sözel dilini desteklemek amacıyla

kullanmaktadır (Çalışkan ve Karadağ 2010). Bedenin duruşu, sadece hangi yana eğildiği ve yüzün hangi yöne baktığı, omuzların dik ya da çökük oluşu, kolların açık ya da kapalı oluşu, ayakların açıklığı ya da kapalılığı, bacakların üst üste atılmış olması, ayırık ya da bitişik durması da gibi davranışların hepsi birer mesaj oluşturur (Gürgen, 1997).

Bedensel temasta ise karşdakine çeşitli mesajlar vermeye çalışılır. Birisinin elini öpüp başa koymakla, onun büyük/üstün olduğunu, el sıkışmakla eşit olduğunu kabul edildiği gösterilmiş olur. İnsanlar buldukları mekânda başkalarıyla oluşturdukları mesafe onlara karşı hissedilen duygular ve ilişkiler hakkında mesajlar verir. Kişi sevdiği insana yakın durmayı tercih ederken, daha az sevdiklerine biraz daha fazla mesafe bulunmasına dikkat eder. Hiç tanımadıklarına ise uzak durur. Bu nedenle mekânların kullanılış şekli, dostluğun bir göstergesi olabileceği gibi, statünün de göstergesi olabilmektedir. Örneğin, önde olmak, yüksekte oturmak, sağda oturmak yüksek statü anlamına gelmektedir. İletişimde rozetler ya da takılar takmak, kokular sürmek, belirli kıyafetlere bürünmek gibi birtakım araçlar kullanarak da çevreye çeşitli mesajlar iletebilmektedir (Gürgen, 1997; Dökmen, 2003; Cüceloğlu, 2005; Lal, 2012).

Sonuç olarak, insanlar konuşmaya başlamadan önce ilk olarak beden dilleri ile iletişim kurduktan sonra konuşmanın başlaması ile beden dilinden çok sözlü olarak iletişim kurmaya başladıklarından, beden dilini iletişim kavramının içinde sözsüz iletişim olarak da ifade etmek mümkündür.

Yazılı İletişim

Ekonomik gereklerle ortaya çıkan ve bazı toplumsal, kültürel ilişki ve kurumlar üzerinde etkili olan yazılı iletişim, insanın zaman ve mekândaki ilişki sınırlılıklarını genişletmede en etkin ve ilk iletişim biçimidir. Bu iletişim türünde gönderici ve alıcının mesajı tekrar okumasına imkân vermektedir. Özellikle kurum içi ve kurum dışı iletişimin

sağlanmasında belgelerin saklanabilir olması önemli olduğundan yazılı iletişimde hatalar en aza indirilebilmektedir (Uysal, 2010).

Yazının evrim ve yayılma süreçlerinin yönünü ve hızını toplumsal kurumlar belirlemiştir. Örneğin Avrupa'da 15 yüzyılda matbaanın icadı ve yoğun kullanımı, yazılı iletinin hızla çoğalmasına, bilgi ve düşüncelerin yayılmasına neden olmuştur (Zıllıoğlu 1996; Maçın, 2010; Üstünel, 2011).

Yazılı iletişim, gönderici ve alıcının mesajı tekrar okumasına olanak vermesi, belgelerin saklanabilir olması sebebi ile hataların en aza indirilmesine olanak vermektedir. Belgelerin saklanabilir olması ve özellikler örgütsel iletişimde kurum içi ve kurum dışı iletişimin sağlanmasında önem taşımaktadır (Uysal 2010). Mesajın kalıcı olması gerektiğinde, mesajın nitelik ve içeriği önemli olduğunda ve iş görenin sorumluluk üstlenmesi gerektiğinde yazılı iletişim şu araçlardan oluşur: işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş ilan tahtası bültenler, yazılı raporlar (Sabuncuoğlu ve Tüz; 2008).

Sonuç olarak yazılı iletişimin, insanların zaman ve mekandaki ilişki sınırlılıklarını aşmaya yarayan en etkili iletişim biçimlerinden biri olduğu ve göndericinin, alıcının mesajı tekrar okumasına izin vermesi ve belgelerin saklanabilir olması özellikleri ile iletişimde önemli bir yer teşkil ettiği söylenebilir.

Örgüt-İçi İletişim

İş bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonu olarak tanımlanan örgüt, kişilerden oluşmaktadır. İşleyişi istense de kâğıt üzerinde planlanan yazılı kurallarda belirtilen ilişkilerle sınırlandırılmazken, ilişkiler de yazılı kuralların belirlediği çizginin dışına taşabilmektedir. Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan

toplumsal süreç ise örgütsel iletişimdir. Örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi ise içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürebilmelerine bağlıdır. Ancak, örgütlerin işleyişleri sırasında örgüt üyeleri arasında bir takım çatışmalar çıkabilmektedir. En çok rastlanan çatışmalar ise “rol çatışmaları” ve “ast-üst” çatışmalardır (Maçın, 2010; Üstünel, 2011; Lal, 2012).

Birey aynı anda pek çok örgütün içinde bulunabildiğinden, diğer insanlarla devamlı olarak iletişim halinde bulunur. Bu nedenle onların sözlerinden ve yaptıkları davranışlardan etkilenerek, diğer örgüt üyelerini de etkilemektedir. Bu nedenle, aynı örgüte üye olan kişilerin, karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu söylenilebilir (Çataloğlu, 2006).

Her toplumsal birim bir örgüt olduğundan, örgütler toplumsal kurumların ürünü olup bir alanda toplumun gereksinimleri arttığında ve işlerin ustalarınca yapılması gerektiğinde, bu işleri nitelikli ve yeterince yaptırmak için, kendi içlerindeki ilişkileri örgütleyerek, toplumsal birimleri oluştururlar (Başaran, 2008; Lal, 2012).

Örgütsel iletişimin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Türkmen, 2000; Ergeneli ve Eryiğit, 2001; Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Maçın, 2010):

- Örgüt içi iletişimde karar almada yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgiyi elde etme imkânı sunar.
- Örgütün bütünlüğü ve amaçlarının ne olacağı, geniş ölçüde iletişime katılan kişi ya da birimlerin amaçlarına ve davranışlarına, eylemin içinde sendika ilişkilerinin düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesinde yardımcı olur.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.

- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

Bir okulun amaçlarına ulaşması ve eğitim hedeflerini gerçekleştirilmesi iletişimin açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmasıyla mümkün olabildiğinden, açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmayan iletişim nedeniyle, öğretmenlerle yöneticiler arasındaki mesafeyi artırmaktadır. Bu yönüyle yönetici ve öğretmenler arasında anlaşma sağlamak, onları bir araya getirip, bütünleştirmek ve iyi ilişkiler ağı kurmak imkânsızlaşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Lal, 2012).

Okul Öncesi Yöneticilerde Olması Gereken İletişim Becerileri

Lider ya da yöneticilerin karar alma, değişim ve bilgi merkezi olma ve politikaları saptama gibi rollerde başarı elde edebilmeleri, iletişim etkinliği ile belirlenebilmektedir. Yöneticilerin iletişimi geliştirmek için kendini tanıması, farklılığı kabul etmesi, iyi bir dinleyici olması, dönüt alması gibi iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmenin en önemli unsurlarından birisi ise yöneticilerin astları ile etkili iletişim kurabilme yetenekleridir. Çünkü iletişim ile yönetici ve astların birbirlerini anlamaları ve düşünce ve bilgi değişimini sağlamaları daha sağlam olabilmektedir. Yöneticilerin astlarıyla ilişkilerini geliştirmesi onların toplumsal ve ruhsal gereksinmelerine daha yeterli bir yanıt verebilmelerini sağlamaktadır. Başarılı bir yönetici astlarının özelliklerini en iyi şekilde bilen, insanları tanıması, onları neyin mutlu edip neyin mutsuz edeceğini tasarlayabilen yöneticidir (Açıkgöz, 1994; Ludlow, 1992).

Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim, temas sıklığı, iletişim tarzı, iletişimin içeriği ve iletişim akışının yönü olmak üzere dört farklı yol ile olabilmektedir. Burada temas sıklığı, yöneticiyle çalışan arasındaki iletişimin miktarını ifade ederken, iletişim tarzı, iletiyi aktarmakta kullanılan tarzı belirtmektedir. İletişim tarzı, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim tarzları olmak üzere ikiye ayrılır. Yazılı kısa notlar veya grup toplantıları gibi kişisel olmayan yolların kullanılmasını ifade eden iletişim tarzı biçimsel iletişim, kişiselleştirilmiş ve sözel, yüz yüze etkileşimlerden oluşan ise biçimsel olmayan iletişimdir.

Alıcının hareketlerini değiştirmek için kullanılan etkileme stratejisi olan iletişim, doğrudan veya dolaylı olmak üzere ikiye ayrılır. Doğrudan iletişimde yönetici çalışanlarına neyi, ne zaman, nasıl yapmaları gerektiğini açıkça anlatmak zorundadır. Bu yüzden çalışanlarının inisiyatifine çok az şey bırakılır. Dolaylı iletişimde ise yönetici bilgi paylaşımı yaparak, karar verme sorumluluğu gibi yollarla çalışanın davranışlarını yön vermektedir. İletişimin tek yönlü olanında genelde daha güçlü olan yöneticiden, daha az güçlü olan çalışana doğru bilgi akışı olurken, iki yönlü iletişimde, yönetici hem çalışanlarına bilgi aktarır, hem de onlardan gelecek girdileri aktif olarak gözlem yapar. Bu durumda çalışanların yorumlarına ve geri bildirimlerine cevap vermelerine ortam oluşturulmuş olur (Açıkgöz, 1994; Ludlow, 1992).

Günümüzde yöneticilerin, iletişime yönelik olumlu tutumları, empati kurma yeteneği, iletişimi arttırıcı uygulamaları kullanabilme, dinleme yeteneği, iletişim araçlarının etkin kullanımı, geribildirimde bulunma ve çalışanları örgütün faaliyetleri doğrultusunda bilgilendirmeleri, sahip olmaları gereken iletişim becerilerinin en önemlileridir (Sabuncuoğlu, 2001; Durukan, 2003; Durukan, 2006; Maçın, 2010).

İletişime Yönelik Tutumlar

Bir kişiye ya da nesneye karşı davranış, mizaç, duygu, durum, gibi unsurlar “tutum” olarak adlandırılmıştır. Alıcının çok sinirli bir tutum içerisinde olması ve mesajın iletildiği sırada tepkisel bir davranış sergilemesi, neyi nasıl duyduğuna göre değişmektedir. Bu durum

gönderici ve alıcının tutumlarının iletişimi etkilediğini göstermektedir. Yöneticinin iş görenleri suçlayan bir tutumla iletişime girmesi çalışanların da kendini savunma tutumu içerisine girmelerine neden olmaktadır. Böylece çalışanlar kendilerine yapılan saldırıyı engellemek için savunma davranışı içine girerek zaman zaman umursamaz bir tavır takınabilir ya da iletiyi reddedebilir. Bu duygular da iletişim sürecini tarafsız değerlendirmeyi engelleyebilir.

Bireylerin kendi yanlışlarını görmeyip sürekli örgütü, sistemi ve kurumları suçlaması savunma davranışıdır. Bunun üstesinden gelebilmek için onları tanımak gerekir. Ön yargılardan uzak düşüncelerle gönderilen iletilerde iletişimin başarısı daha çok artmaktadır. Bu nedenle güzel fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilmek için, yöneticilerin olaylara hoşgörüyle bakabilme ve fikirleri hoşgörüyle karşılayabilmeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2001; Maçın, 2010).

Empati Kurma Yeteneği

Bireylerin kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasına “empati” adı verilmektedir. Empati yeteneği yöneticilerde olması gereken en önemli iletişim becerilerinden birisidir. Çünkü iletinin sağlıklı olarak aktarılabilmesi göndericinin ve alıcının empati yapma becerisi ile yakından ilişkilidir. İletişimde karşıdaki kişinin duyguları ve düşüncelerinin tam olarak anlaşıldığı ifade edilmezse, empati kurma süreci tamamlanmış sayılmaz. Yöneticilerin empati yeteneklerini gösterebilmeleri için;

- Kendini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısıyla bakabilmeli ve onun gibi algılayıp yaşayabilmesi,
- Bilişsel ve duygusal olarak karşısındakinin yerine geçerek onun ne düşündüğünü ve hissettiğini anlamaya çalışması,

- Zihninde oluşan empatik anlayışın karşıdaki kişiye aktarılma sürecinin tamamlanması için anlaşılabilir duygu ve düşünceleri karşıdakine ifade edilmesi gerekmektedir (Şenatlar, 1975, Schermerhorn, 1996; Maçin, 2010).

Kendileriyle empati kurulmayan insanlar, anlaşamadıklarını ve kendilerine önem verilmediğini düşünürler. Empati hem iletene hem de alıcıya yararı olan bir etkinlik olduğundan, empatik beceri ve eğilimleri yüksek olan, bu yüzden de çalışanlara yardım eden yöneticilerin, çevreleri tarafından sevilme ve takdir edilme ihtimalleri de oldukça yüksektir. Bu nedenle kişisel duygu ve düşüncelerini iyi ifade edebilen, topluma uyumlu ve sosyal duyarlılığı yüksek olan yöneticiler, aynı zamanda empati kurma becerisi de yüksek olan insanlardır. Toplumlar çatışmalı iletişimi kurmaya çalışan taraflar yeterli bilgi edinemedikleri gibi iletişim süresi boyunca duygu paylaşımında da yalnız kalırlar. Bununla birlikte çatışmasız iletişimde taraflar birbirlerine yeterli bilgi aktarabilseler de yalnızlıktan yine kurtulamazlar. Ancak sadece empatik iletişimde hem yeterli bilgi aktarımı olur hem de taraflar yalnız kalmaktan kurtulmuş olurlar. Günlük yaşam içerisinde bile etkileşimde bulunulan kişilerle empati kurmaya, onların bakış açısı ve duygularını anlamaya çalışmak da ancak empatik yaklaşım ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle çalışanları ile etkili bir iletişim kurarak örgütün sorunsuz işleyişini sağlamak isteyen yöneticilerin iletişim sürecinde empatik davranışlar sergilemeleri bir gerekliliktir. Empatik iletişimin sağlandığı kurumlarda kendilerinin anlaşıldığını düşünen iş görenlerin hem moralleri yüksek hem de yöneticisine güvenleri artmış olacaktır (Schermerhorn, 1996; Maçin, 2010).

İletişimi Artırıcı Öğeleri Kullanabilme

Örgütsel iletişimde, yöneticinin iletişim kurma yeteneği ve iletişimi artırıcı uygulamaları kullanabilme yeteneği örgüt içi iletişimi olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara örnek olabilmesi ve iletişimi arttırabilmesi

için; açık kapı tekniği, örgüte öneri sistemlerinin yerleştirilmesi ve iletişim ortamındaki gürültünün yok edilmesi ya da azaltılması tekniklerini kullanması gerekmektedir.

Açık kapı tekniği ile yönetici ile yönetici ile çalışanlar arasında çalışma ortamındaki fiziksel veya zihinsel engellerin ortadan kaldırılması veya azaltılması ile çalışanların yöneticiye ihtiyaç duyduklarında iletişime girmesi sağlanmaktadır. Böylelikle iletişim kanallarının her zaman açık olduğu mesajı verilmektedir (Maçin, 2010).

Yöneticilerin çalışanların haklarına saygı gösterdiği işletmelerde sıklıkla görülen bir yöntem de biçimsel şikayet prosedürlerini uygulama yöntemidir. Bu yöntemle, çalışanların yönetime olan güven duygusuna olumlu yönde katkı sağlanabilmektedir.

Çalışanlara ulaşmak için en etkili yöntemlerden birisi de “anket” yöntemidir. Anket uygulamaları ile çalışanlara düşündüklerini ifade edebilme ortamı sağlanarak, iletişim artırılmış olur (Sillars, 1995).

Yöneticiler çalışanlarının fikirlerinden daha fazla yararlanmak amacıyla her katılımcının özgürce konuşabildiği ve belirli bir formatı olmayan toplantılar yaparak, bu sayede çalışanlarının kendilerine değer verildiğini hissetmeleri ve yöneticiye güven duymasına katkı sağlanabilir. Bu teknik sayesinde çalışanların yaratıcı fikirler üretmesine de ortam oluşturulabilmektedir (Maçin, 2010).

Yöneticilerin programsız, yani önceden haber vermeden, bölümleri ziyaret etmeleri çift yönlü bir iletişim fırsatı yaratabilmektedir. Bu ziyaretler, işgörenlerin yöneticileriyle rahat iletişim kurmalarını, çeşitli sorunlarını kolayca yöneticilere iletme olanağı sağlayarak, her iki tarafın da birbirlerini yakından tanımaları için olumlu bir ortam oluşturmaktadır. Yapılan ziyaretler işgörenleri denetlemek için değil, onlarla işlerinin başında tanışmak, birbirlerini yakından tanımak amacı taşıdığından, işgörenlerin üzerinde son derece olumlu bir izlenim oluşturmaktadır (Sims, 1998).

Yöneticilerin iletişimi daha etkin hale getirebilmek için öneri sistemlerinin yerleştirilmesi ve kullanılması gerekmektedir. Öneri sistemini, birçok modern örgütler örgütlerde, kurulmak istenen demokratik düzenin ve etkili iletişim sistemlerinin yerleştirilmesinde ve geliştirilmesinde başarılı yöntemlerden biri olarak görülmektedirler. Çünkü öneri sistemleri, örgüt içindeki üyelerin, örgütten veya bu yapıyı oluşturan üyelerden, bekledikleri çeşitli istemleri veya şikâyetleri dile getirmek, örgütün çeşitli açılardan gelişmesine yardımcı olabilecek önerileri sunduğu ve bunların hayata geçirilmesi için gerekli olan çalışmaların yapıldığı sistemlerdir. Bu sistemin yer almadığı örgütlerde üyeler, kendilerine yeterince önem verilmediğini, çalıştıkları yerde ve gerçekleştirdiği faaliyet üzerinde görüşlerinin alınmadığını düşünerek örgüte karşı tavır alabilmektedir (Tabak, 2003).

Tüm iletişim sürecini şemsiye gibi saran ve mesajın doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan her şey, iletişimde engel veya gürültü oluşturmaktadır. Böyle bir durumda yöneticiye düşen görev ortamdaki hem fiziksel gürültüyü hem de semantik gürültünün ortadan kaldırılmasıdır (Tabak, 2003).

Dinleme Yeteneği

İletilerin alıcılar tarafından yanlış ya da eksik anlaşılması örgütte çoğu zaman sorunlara sebep olmaktadır. Böyle durumlarda hizmette sorunlar yaşanmakta, kriz çıkmakta, verim azalmakta ve daha yüksek maliyetler oluşmaktadır. İletişim eksikliğinin alışkanlık haline geldiği yönetimlerde personelde tatminsizlik ve buna bağlı olarak yüksek işgücü devirlerine neden olmaktadır. Bundan da anlaşılacağı gibi iletişimde en önemli kusurlardan bir tanesi “dinlemeye” yeterince önem verilip vakit ayrılmamasıdır. Etkin bir dinlemede sadece mesajı almak yeterli değil, aynı zamanda mesajın alındığını geri bildirmek de gerekmektedir. Burada amaç, çoğu zaman bir sorunu anlamak ve çözümüne yardımcı olmaktır. Kimi zaman yöneticiler algıda seçicilik yaparak sadece ihtiyaç duydukları verileri almak için dinleyip gerisini dinleme ihtiyacı duymayabilmektedir. Ancak iyi bir dinleyici olabilmenin şartı sadece kendi ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda vericinin de ihtiyaçlarını dikkate almak gerekmektedir (Tabak, 2003; Tabak, 2003).

İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı

İletişimde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı araçların olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Yönetimlerde iletişim sisteminin durağan durumdan hareketli duruma geçişi iletişim araçları sağlanabilmektedir. Örgütlerde bilgi, fikir ve haber akışını sağlamak üzere kullanılan çeşitli iletişim araçlarından bazılarına aşağıda yer verilmiştir (Zıllıoğlu, 1996).

Geri Bildirimde Bulunma

İletişim süreçlerinde geribildirim aracılığıyla kaynağın gönderdiği mesajın ne kadarının tam ve doğru olarak anlaşıldığı öğrenilebilmekte ve mesajın alınıp alınmadığı alındı doğruluk derecesi, iletişim sonunda alıcıda meydana gelen etkiyi değerlendirme imkânı sağlamaktadır. Geri bildirim sayesinde, çalışanların işlerini nasıl yaptıkları ve gösterdikleri performans da değerlendirilebilmektedir. Böylelikle yöneticiler, örgütte görevinde yeterince başarılı olamayan çalışanlara başarısızlıklarının sebeplerini ortadan kaldırebilmeleri için yol gösterici olabilmektedir (Aydın, 2000).

Çalışanları Bilgilendirme

Çalışanların, yöneticiler tarafından iletmek istenen mesajı doğru anlayabilmeleri için yöneticilerin çalışanlarını bilgilendirmeleri gerekmektedir. Çünkü özellikle eğitim yöneticileri iletişim süreçlerinde mesajı açık bir şekilde ifade etmeyip, boşluklar bırakırlarsa, öğretmenler bu boşlukları kendi varsayımları ya da önyargılarıyla doldurabilmektedir. Böyle bir durumda, çalışanlar gönderilenden farklı şeyler anlayarak önemli bir iletişim engeli ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yazılar, duyurular, ilanlar, mesajı tam ifade edecek şekilde eksiksiz ifade etmelidir. Yanlış anlaşmaların önüne geçebilmek için kurulan her iletişim bütün boyutlarıyla değerlendirmeye alınmalıdır (Zıllıoğlu, 1996; Aydın, 2000; Maçın, 2010).

İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde konu ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmalara yer verilmektedir.

Yurt İçinde Yürütölen Araştırmalar

Aydoğan (2008)'ın “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri” adlı çalışmasında yönetim ve yöneticiden; örgütü ileriye taşımada kullanmaları gereken bir boyut olan liderlikten ve liderliğin etki boyutundan bahsedilmiştir. Ayrıca okul yöneticileri ve liderlik özellikleri; öğretmenleri etkilemede kullandıkları etkileme yöntem ve stratejilerine değinildikten sonra, etkili okul yöneticilerinin davranışlarının nasıl olduğuna da değinilmiş ve yöneticilerin öğretmenleri etkileme becerileri ortaya konulmuştur.

Doğan ve Koçak (2014) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyon düzeyi arasındaki ilişki düzeyinin, öğretmenlerin cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre belirlenmiştir. Sivas Merkez ilçedeki ortaokullarda görev yapan Türkçe, Matematik, Fen ve Teknoloji, Sosyal Bilgiler ve İngilizce branşlarındaki toplam 531 öğretmenden oluşan çalışmanın örneklemini küme örnekleme yöntemi ile seçilen 211 öğretmen oluşurmaktadır. Araştırma sonucunda, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, ayrıca söz konusu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre de farklı düzeylerde ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Aslanargun ve Bozkurt (2012)'un okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişimde karşılaştıkları problemlerin belirlenmesi ve başvurdukları sorunları çözmeye yönelik davranışların belirlenmesini amaçladıkları çalışmada, Düzce ili Akçakoca ilçesinde, 7 okul

müdürü, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçildikten sonra, okul müdürlerinin mesleki ve ahlaki sorumluluklardan öte yasal sorumluluklara öncelik verdikleri, eldeki olanaklarla yönetim görevini yerine getirmeye çalıştıkları, görev ve sorumluluk temelinde yapıyı önemsedikleri ortaya çıkartılmıştır. Ayrıca okul ikliminin, öğrenmeye ve öğretmeye uygun hale getirilmesi sürecinde yeterince önemsenmediği veya diğer yapısal ve donanımsal sorunların gerisinde kaldığı ifade edilmiştir.

Fidan ve Küçükali (2014) tarafından, Erzincan ili merkez ilköğretim kurumlarında 2012-2013 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenlerden tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 210 ilkokul ve 252 ortaokul öğretmeniyle yapılan bir çalışmada, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma sonucunda, ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında, orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iletişim becerileri ölçeğinin bilgilendirmeye yönelik iletişim, geribildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutları ve toplam puanları birlikte, ilköğretim kurumlarındaki örgütsel değerlerin % 49'unu açıkladığı, bunun yanında göreve yönelik iletişim alt boyutu örgütsel değerlerin yordayıcısı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Lal (2012) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmasında Aksaray il merkezindeki ilköğretim kurumlarında görevli okul müdürlerinin iletişim becerileri ile algılanan okul kültürü arasındaki ilişkiler, öğretmen görüşlerine dayalı olarak ele almıştır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler, öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi değişkenleri açısından incelenmiştir.

Sabancı, Şekerci (2014)'nin “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Yöneltiltikleri Yıldırma Davranışları ve Bu Davranışların Nedenleri” adlı çalışmalarında

ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere yönelttikleri yıldırma davranışlarının belirlenmesi ve bu davranışların nedenlerine ilişkin görüşlerin ortaya konulmuştur. Antalya ili Korkuteli ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 10 yönetici ve 10 öğretmen üzerinde yapılan çalışma sonucunda yıldırma davranışları, derslikleri eğitim-öğretime hazırlama, eğitim-öğretim durumu, kişisel ve mesleki gelişim ile yönetim ve çevre ilişkilerini içeren bir çeşitlilik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut (2013)'un "Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sürecinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi" konulu çalışmada ilk ve ortaokul öğretmenleri, okul örgütlerinde yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını karşılıklı olarak paylaştıkları ve yüz yüze iletişime önem verdikleri, yönetici ve öğretmenler arasında formal ve informal iletişim kanallarının açık olduğu, örgütteki diğer öğretmenlerle yatay iletişimin tam, doğru ve serbestçe yapıldığı, yönetici ve öğretmen arasındaki dikey iletişimin sağlıklı işlediği, öğretmenlerin okul sürecine fikir ve önerileri ile katkıda buldukları, yönetici ve öğretmenlerin ilişkilerine statü farklılıklarını zaman zaman yansıttıkları, öğretmenlerin ders dışı sosyal içerikli toplantılarda zaman zaman bir araya geldikleri, öğretmenler arasında dedikoduya izin vermeyen olumlu bir iletişim ortamı olmadığı ifade edilmiştir.

Yaşar, Öztürk ve Demirbaş (2012)'in "İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetici Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki" adlı çalışmada ilköğretim okul müdürlerinin yönetici becerileri düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Gaziantep İli Şahinbey İlçesi'ndeki kamu okullarında görev yapan ilköğretim öğretmenleri ile 25 ilköğretim okulunda görev yapan 520 öğretmenleri ile yapılan çalışma sonucunda; okul müdürlerinin yönetici becerilerini "genellikle" düzeyinde sergiledikleri, öğretmenlerin iş doyumlarının ise "memnunum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem gibi bağımsız değişkenler bakımından

değerlendirmelerde bazı farklılıklar tespit edilerek, okul müdürlerinin yönetici becerileri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ($r= 0.714$) tespit edilmiştir.

Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012)'nin yapmış oldukları “Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli)” adlı çalışmalarında 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 yöneticileri kendilerini, tüm boyutlarda öğretmenlerin okul yöneticilerini algıladığından daha yeterli algıladığı, okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri “İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma” ve “Mesleğe Hizmet” boyutlarında farklılaştığı görülmüştür. Bunun yanı sıra 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.

Çetinkaya (2012)'nin “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi” adlı çalışmasında 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Balıkesir Merkez ilçesindeki 35 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 1424 öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri anketinden alınan puanlar ile okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Çalışmada okul yöneticilerinin 34'ünün (% 97,14) buldukları okuldaki görev süresinin “1-2 yıl” olmasından dolayı, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun yöneticilerini yeteri kadar tanıyamadığından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Balyer ve Gündüz (2011)'ün “Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi için Bir Model Önerisi” adlı çalışma ile bazı ülkelerde okul müdürü

yetiştirme uygulamalarının incelenmesi ve Türkiye için bir müdür yetiştirme modelinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Fransa ve ülkemizdeki müdür yetiştirme uygulamaları ele alınmıştır. Bu ülkelerin müdür yetiştirme modelleri göz önünde bulundurulduğunda, ABD’de müdürlerin genellikle eğitim kökenli olmaları ve öğretmenlik mesleğinden gelmelerinin bir koşul olarak aranmakta olduğu ve Amerika’nın en gelişmiş müdür yetiştirme programına sahip ülke olduğu anlaşılmıştır. Buna göre Amerika’da okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun eğitim yönetimi üzerine lisansüstü ya da doktora derecelerine sahip oldukları, İngiltere ve Fransa’da okul müdürlerinin ise genellikle hizmet öncesi yetiştirilme programları bulunurken, Fransa’da ilköğretim müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirilme programlarının bulunmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca, her ülkede müdürlere yönelik farklı şekillerde hizmet içi eğitim programları düzenlenirken, ülkemiz eğitim sistemi bakımından değerlendirildiğinde, okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediği ve dolayısıyla da bu yöndeki yetiştirme uygulamalarının üzerinde önemle durulmadığı tespit edilmiştir. Bu tespitlerden yola çıkılarak bu çalışmada ülkemizde okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmelerine ilişkin bir model önerisi geliştirilmiştir.

Çankaya, Aküzüm (2010)’ün “İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri İle Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki” adlı çalışmada sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul içerisindeki iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Elazığ İl merkezinde 2008–2009 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde görev yapan 1500 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirilen çalışmada, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri ile öğretmenlerin iletişim yeterlilikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve öğretmenlerin algıladıkları destekleyici liderlik rollerinin iletişim düzeyini anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kösterelioğlu ve Argon (2010), eğitim örgütlerinin sağlıklı şekilde işleyişinin gerçekleşmesinde hayati önem taşıyan iletişim sürecinde yöneticilerin etkililiğinin öğretmen algıları açısından değerlendirilmesi amaçladıkları ve 2007-2008 öğretim yılında MEB merkezi hizmet içi eğitim faaliyetine katılan, 250 öğretmen üzerinde yapmış oldukları çalışmada yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algıları medeni durum, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermezken, cinsiyet değişkenine göre bayan öğretmenler lehine anlamlı fark saptanmıştır.

Yazıcı ve Gündüz (2010)' ün yaptığı ve etkili bir denetimde iletişim engelleri oluşturan unsurların neler olduğunu ve bu unsurlardan meydana gelen engelleri aşmak için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyulmasının amaçlandığı bir çalışmada, etkili denetimde iletişim engelleri oluşturan unsurlar olarak, statü farklılıkları, kişisel engeller, dil güçlükleri, dinleme yetersizliğinden doğan güçlükler, ifade açıklığının bulunmamasından doğan engeller, geri beslemeden doğan güçlükler, empatik iletişim kuramama, gürültü, dürüst ve güvenilir bulunmama, aşırı bilgi yükleme, zaman baskısı ve yer, iletişim ortamı, kesintiler, bilgi eksikliği, geçmiş deneyimler, seçici algılama, önyargı ve varsayımlar ile fiziksel mesafe incelenmiştir. Çalışmanın ilk aşamasında, iletişimde engel oluşturan her bir unsurun ne olduğu, iletişimi nasıl engellediği ve denetim ortamına nasıl yansıdığı açıklanmış, daha sonra da etkili denetimde karşılaşılabilecek bu iletişim engellerini en aza indirmek ya da ortadan kaldırmak için yapılması gerekenler belirtilmiştir.

Aydoğan, Kaşkaya (2010)'nın “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” adlı makale çalışmalarında okul yöneticilerinin iletişim becerileri üzerinde durulduktan sonra, Sivas ili örneğinde okul yöneticilerinin iletişim beceri durumları ortaya konulmuştur. Çalışmada betimsel bir araştırma olup ilköğretim yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmiştir. Ayrıca tesadüfi örnekleme yoluyla 28 okul yöneticisi ve 138 öğretmen,

örneklem kapsamında ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerin kişisel özelliklerini genelde yeterli bulurken, yöneticilerin problem çözme ve okulda güçlü imaj oluşturma konularında yeterli olmadıkları ve nedenle de yöneticilerin, kişisel gelişimi içeren hizmet içi eğitim kurslara gitmeleri önerilmiştir.

Şekerci ve Aypay (2009)'un ilköğretim okulları yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Çanakkale ilinde ilköğretim okullarından seçilen 401 öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı kişisel özelliklerine göre belirlendikten sonra, yönetim becerileri ve grup etkililiği becerileri arasında yüksek bir ilişki bulunduğu, yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki bu ilişkinin pozitif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır.

Cesur (2009) “Ortaöğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında İstanbul ili Şişli ilçesindeki genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan 87 bayan, 81’i erkek olmak üzere toplam 168 öğretmen görüşlerine başvurularak, erkek öğretmenlerin ve eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını serbestlik tanıyan liderlik stili yönünde gördükleri belirlenmiştir.

Sabancı (2007)'nin “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında 2005–2006 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili merkez ilçe sınırları içerisindeki devlet ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 369 yönetici ve 3980 ilköğretim okulu öğretmeni ve 90 ilköğretim okulu yöneticisi anketi ile 486 ilköğretim okulu öğretmeni anketi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri hem öğretmenler hem de yöneticilerin kendileri tarafından yüksek bulunmuştur. Ancak ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini kişiler arası iletişim becerilerini sergileme konusunda öğretmenlerin görüşlerine göre daha fazla yeterli buldukları belirlenmiştir.

Hacıoğlu (2007), “Okul Öncesi Yöneticilerinin Sergiledikleri İletişim Becerilerinin Algıları İle Öğretmenlerinin Empati Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı tez çalışmasında okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algısı ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişki, ilişkisel tarama modeli ile incelenmiştir. Araştırmada tasadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algısı ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde hafif kuvvette bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Şimşek (2003)’in “ Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki” adlı çalışmasında 2002-2003 eğitim öğretim güz döneminde Eskişehir merkez ilçede 17 resmi genel ortaöğretim kurumunda görev yapan 706 öğretmenin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta okulların % 19’unun üst düzeyde güçlü kültüre, % 75’inin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre, % 6’sının vasat kültüre sahip oldukları; okul müdürlerinin % 25’inin üst düzey etkili iletişim becerisine % 75’inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerisine sahip oldukları belirlenmiştir.

Yurt Dışında Yürütülen Araştırmalar

Ferris, Perrewé & Douglas (2002) sosyal zekânın, liderlik için önemli olduğunu çünkü etkili liderliğin bilişsel durumların analizi için bilişsel kapasiteye ve gerekli aktivite yeteneklerine sahip olmayı gerektirdiğini “Social Effectiveness in Organizations” adlı çalışmalarında belirtmişlerdir. Çalışmada liderlilerin sosyal bakış açısına ihtiyacı olduğu, sosyal bilgiye, esnek davranmaya farklı durumlarda değişik seçenekler uygulamak yoluyla esnek davranmaya ihtiyaç duyulduğu, bunun da ancak sosyal zekâyla alakalı olduğu açıklanmıştır. Ayrıca, sosyal zekânın kişiler arası iletişimde temel unsur olduğu ve etkili liderlikte iletişimin gerçekleştirilmesinde sosyal amaçlara ulaşılmasında, sosyal zekânın bir

gereklilik olduğu açıklanmıştır.

Christensen (2010), “What are social skills” adlı çalışmasında sosyal becerilerin diğer insanlarla iletişim kurarak toplumsallaşmamıza ve kaynaşmamıza izin verdiğini belirterek, sosyal becerilerin bir kültürden diğerine farklı tanımlanabildiği üzerinde durmuştur. Ayrıca, iletişimin sözlü ve sözsüz olmak üzere farklı şekilleri olduğunu ve başkalarının bizim hakkımızdaki kararlarını da etkilediğini belirtmiştir. Christensen’a göre, sosyal becerilerdeki eksiklik sosyal yetersizliği ortaya çıkarmakta ve sosyal beceri eğitimi bireyi iyi bir iletişimci yapmaktadır.

Özan (2006), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında okul yöneticileri ve öğretmenlerin deneyimli insanlar ve eğitim yönetimi alanında üniversite veya yüksek lisans derecesine sahip olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Goleman (2009) “İş Başında Duygusal Zekâ” adlı iş ortamında sosyal beceriler konusuna ilişkin yaptığı bir araştırmasında, işe alınan bir grup çalışanın iş başındaki performans ölçümleriyle, seçilmeleri için kullanılan testten elde ettikleri başarı arasında negatif bir ilişki olduğunu saptanmıştır. Yapılan mülakatlar sonucunda etkili olanlarla vasat düzeydekiler karşılaştırılarak, anlamlı farklılıklar akademik ya da IQ testlerinin kesinlikle ölçemediği bir takım temel insani beceriler ortaya çıkarılmıştır. Goleman’a göre çalışma hayatında işe alınırken ne kadar akıllı olduğumuza ya da eğitim ve uzmanlığımıza değil, kendimizi ve birbirimizi idare etmekte nedenli başarılı olduğumuza da bakılmaktadır. Yönetici yetiştirme bir süreçtir. Seçme bunun ilk basamağıdır.

Charlene (2007)’nin “Social Intelligence: The Heart and Science of Human Relationships” (sosyal zeka: insan ilişkilerinin kalbi ve ilmi) adlı çalışmasında, 1920 yılında ilk kez sosyal zekânın “insan ilişkilerinde akıllıca davranma yeteneği” olarak tanımlandığı ve günümüze kadar da her alanda başarıya ulaşmada çok gerekli olduğunu açıklamıştır.

Drucker (2006), “Klasik ‘Yönetimi icat eden adam’-businessweek Drucker” adlı çalışmasında yöneticiler, doğru sonuçlara ulaşmak ve en iyi eylem hattını seçerek olası en iyi ekonomik sonuçları ve performansı çıkarabilmek için ellerindeki mevcut insan kaynaklarını motive etmek zorunda olduğunu vurgulamıştır.

Albrecht’in (2005), yöneticilerin ilişki kurdukları diğer insanları anlama ihtiyacı duyduklarını çalışma esnasında profesyonel sosyal bağlamda ulaşılabilir olmaya, empati kurabilmeye ihtiyaç duyduklarını belirtmiş oldukları “Social Intelligence: The New Science of Success” adlı çalışmasında, yetişkinlerin kendi kariyerlerinde ve kişisel yaşamlarında kendi kendilerine etkili olma becerisini kazanmaya ve saygı duyulmaya ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Çalışmada sosyal zekânın çatışmayı azaltacağını, iş birliğini artırdığını, hoşgörüsüzlüğü ortadan kaldırdığını, anlayışlı olmayı sağladığını, taraf olmayı kutuplaşmayı azalttığını ve insanları harekete geçirdiğini açıklamıştır.

Kinman ve Kinman (2001) “The Role of Motivation to Learn in Management Education” adlı çalışmada, çalışma ortamının, motivasyonu önemli ölçüde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Glatfelder (2000)’ in yapmış olduğu bir çalışmada çalışmada astların ve yöneticilerin iletişim uygunluğu, iletişim etkililiği ve etkileşim ilişkilerine dair algıları çerçevesinde yöneticilerin iletişim yetenekleri ile astların iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada ayrıca, yöneticilerin sahip oldukları kişiler arası iletişim yeteneklerinin astların iş doyumuna etkisi konulu çalışmada da yönetsel iletişimin önemli boyutlarından birisinin, kişiler arası iletişim becerilerinin iş doyumunu üzerindeki etkileri olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonucunda yönetici iletişiminin uygunluğunun ve etkililiğinin, astların iş doyumunu olumlu yönde etkilediği, iletişimsel uygunluğun ve etkililiğin, iş doyumunun önemli iki yordayıcısı olduğu bilgisi elde edilmiştir.

Kihlstrom ve Cantor (2000), “Social İntelligence” adlı makalelerinde sosyal zekânın diğer insanların davranışlarını anlamak, diğer insanların bu davranışlarıyla başa çıkmak olmak üzere, iki farklı ve önemli alanlarından bahsetmişlerdir. Makalede sosyal becerilerin önemi, öğrenilebilir olduğunu ve geliştirilebilirliği üzerine vurgu yapılarak, erken çocukluk ve ergenlik döneminde genel eğitimin ve yetişkinlerin mesleki eğitimi için önemli olduğu da belirtmişler. Verilen eğitim sonucunda çalışanların empati becerilerini geliştirdiği, başkalarının saygısını kazanarak amaçlarına ulaşmayı öğrendikleri ve sonuçta başkalarına kendilerini kolayca sevdirdikleri vurgulanmıştır. Ayrıca bu eğitimin çatışmayı azalttığı, daha verimli ve etkili bir işbirliği oluşturduğu ve herkesin ortak amaçlar doğrultusunda kolaylıkla hareket etmesinin sağladığı açıklanmıştır.

Bölüm III

Yöntem

Bu bölümde, araştırmada amaçlanan geçerli ve güvenilir sonuçların elde edilebilmesi için yapılan çalışmalar, ayrıntılı bir biçimde açıklanarak, araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracının hazırlanması ve geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularına yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu çalışmada okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, iletişim becerilerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri tarama modelinde incelenmiştir. Tarama modeli “geçmişte ya da o anda var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyen, tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan şeyi değiştirme ve etkileme çabası yoktur” (Karasar, 1984, s. 79). Bu model de mevcut şartları tanımak ve problemi çözmeye açıklama vb. çalışmalar için gerekli bilgileri toplayarak tasnif edip özetlemek olmak üzere 2 amaç vardır (Yıldırım, 1966, s. 67). Bu çalışma, tarama modellerinden ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiş bir araştırmadır. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımıdır. Korelasyon ve karşılaştırma bu grupta değerlendirilmektedir. Korelasyonda “iki değişken arasında sistemli bir ilişki yoktur”, “değişkenler doğru orantılıdır”, “değişkenler ters orantılıdır”, “korelasyonun araştırmalarda yaygın kullanım alanı vardır” olmak üzere üç durum ortaya çıkmaktadır (Karasar, 1984, s. 83-87).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2014-2015 Eğitim Öğretim yılında İstanbul ilindeki MEB’e bağlı anaokulu ve ilkokullarında görev yapmakta olan yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme İstanbul ilindeki rastgele seçilmiş olan MEB ilkokul anasınıfında çalışan 145 anaokulu yöneticisi ve öğretmeni ile MEB’e bağlı Bağımsız

anaokulunda çalışan 122 okul yöneticisi ve anaokulu öğretmenleri ve MEB ortaokul anasınıfının 43 yöneticisi ve anaokulu öğretmenleri olarak seçilmiştir. Aşağıda araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin demografik değişkenlere ait frekans ve yüzde dağılımları tablo halinde açıklanmıştır (Tablo 1).

Tablo 1

Katılımcıların çalışma pozisyonuna göre dağılımı

	f	%
Çalışma Pozisyonu		
Öğretmen	210	67,7
Yönetici	100	32,3
Toplam	310	100,0
Cinsiyet		
Kadın	237	76,5
Erkek	73	23,5
Toplam	310	100,0
Öğrenim Durumu		
Ön Lisans	60	19,4
Lisans	223	71,9
Yüksek Lisans/Doktora	27	8,7
Toplam	310	100,0
Mesleki Kıdem		
1-5	71	22,9
6-10	76	24,5
11-15	57	18,4
16-20	36	11,6
21 ve üzeri	70	22,6
Toplam	310	100,0
Okul Türü		
MEB İlkokul anasınıfı	145	46,8
MEB Bağımsız anaokulu	122	39,4
MEB Ortaokul anasınıfı	43	13,9
Toplam	310	100,0
Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu		
Evet	182	58,7
Hayır	128	41,3
Toplam	310	100,0
Hizmet İçi Eğitim Sayısı		
0	128	41,3
1	50	16,1
2	45	14,5
3	34	11,0
4	17	5,5
5 ve daha fazla	37	11,9
Toplam	310	100,0

Tablo 1'e bakıldığında araştırmaya katılan katılımcıların % 67,7'sinin öğretmen, %32,3'ünün yönetici olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların % 76,5'inin kadınlardan oluştuğu belirlenmiştir. Erkek katılımcıların oranı ise % 23,5'tir.

Tabloda araştırmaya katılanlardan çoğunluğunun öğrenim düzeyinin lisans seviyesinde olduğu görölmektedir. Katılımcıların % 71,9'u ise üniversite mezunudur. Ön lisans mezunu olan katılımcıların oranı % 19,4'tür. Yüksek Lisans ve Doktora mezunu olan katılımcıların oranı % 8,7'de kalmıştır.

Katılımcıların mesleki kıdem itibariyle dengeli bir dağılım gösterdikleri görölmektedir. Katılımcıların % 22,9'unun 1-5 yıl arası, % 24,5'unun 6-10 yıl arası, % 18,4'ünün 11-15 yıl arası, % 11,6'sının 16-20 yıl arası ve son olarak % 22,6'sının ise 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip oldukları görölmektedir.

Yukarıdaki dağılıma göre araştırmaya katılan katılımcıların % 46,8'i MEB ilkokul anasınıfında çalışmaktadır. MEB bağımsız anaokulunda çalışanların oranının % 39,4 olduğu görölmektedir. Katılımcıların % 13,9 ise MEB ortaokul anasınıfında görev yaptıklarını belirtmiştir.

Katılımcıların hizmet içi eğitim alıp almamalarına ilişki soruya verdiklerin cevapların dağılımlarına bakıldığında % 58,7'sinin hizmet içi eğitim aldıkları görölmektedir. Hizmet içi eğitim almayanların oranı ise % 41,3 olarak görölmektedir.

Tabloda göröldüğü üzere katılımcıların % 41 gibi büyük bir kısmı hiç iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim almadığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların % 16,1'i 1 kez, % 14,5'i 2 kez, % 11'i 3 kez, % 5,5'i 4 kez, % 11,9'u ise 5 veya daha çok kez iletişim becerilerine yönelik olarak hizmet içi eğitim aldıkları belirtmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Aydoğan ve Kaşkaya (2010) tarafından okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğini ölçmeye yönelik olarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu bilgiler ışığında bir anket formu düzenlenmiştir. Ankette kişisel bilgiler ve iletişim becerileri ölçeği formu yer almaktadır (Ek 1 ve 2).

Kişisel bilgiler formu ile öğretmenlerin cinsiyeti, öğrenim düzeyi, görev yaptıkları kurumun türü, mesleki kıdemleri, görev yaptıkları kurumdaki hizmet süreleri ve görev yaptıkları kurumda katıldıkları eğitim etkinlikleri sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde, Okul Öncesi Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerini öğretmen algıları açısından değerlendirmek amacıyla 34 maddelik öğretmen görüşlerini belirleme ölçeği uygulanmıştır.

Anket formu farklı okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul öncesi yöneticilerine ve öğretmenlerine uygulanmıştır. Anketlerin okullara ulaştırılması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Okullara dağıtılan anketlerin geri dönüşleri araştırmacı tarafından yapılırken bir kısmı ise okul müdürleri tarafından araştırmacıya gönderilmiştir. Araştırmada yer alan okullara gidilerek ve müdürleriyle araştırma hakkında gerekli bilgilendirme yapılarak izin alınmıştır. 210 öğretmen ve 100 yöneticiye ulaşılarak anketler uygulanmış ve 310 adet anket değerlendirilmiştir. Ölçeklerin geri dönüş oranı % 100 olmuştur. Anketler 2014- 2015 Eğitim ve Öğretim yılı güz döneminde Ekim ve Kasım aylarında uygulanıp toplanmıştır.

Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemesinde, her bir madde için, Her zaman seçeneğine 5, Sık sık seçeneğine 4, Bazen seçeneğine 3, Çok az seçeneğine 2, Hiçbir zaman seçeneğine ise 1 puanı verilmiştir. Bu istatistik işlemler SPSS Windows paket programı yardımıyla yapılmıştır.

Araştırmaya katılan Okul Öncesi Eğitim kurumlarındaki öğretmenlerinden elde edilen verilerin tümü SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, frekans, yüzde, **Mann-Whitney Testi** ve **Kruskal-Wallis Testi** teknikleri kullanılmıştır.

Tutarlı bir ölçümün güvenilirliği, ölçeği oluşturan değişkenler setinin içsel tutarlılığı (internal consistency) veya içsel homojenitesi (internal homogeneity) ile ilgilidir. Bir değişkenler setinin içsel tutarlılığını değerlendirmede yaygın olarak Cronbach's alpha

güvenilirlik katsayısı kullanılır. Cronbach's alpha için alt limit değeri 0,70 olarak kabul edilmiştir. Buradan hareketle, yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanmış olan değişken setinin içsel tutarlılığı, Cronbach's alfa katsayısı ile analiz edilmiştir.

Ölçme aracının derecelendirme yapısı likert tipinde olduğundan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değerine bakılmıştır (Hair vd., 1998: 117-118). Güven aralıkları aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

- ✓ 0.00 ile 0.39 arası, ölme aracı güvenilir değildir.
- ✓ 0.40 ile 0.59 arası, ölçme aracının güvenilirliği düşüktür.
- ✓ 0.60 ile 0.79 arası, ölçme aracı güvenilirdir.
- ✓ 0.80 ile 1.00 arası ise ölçme aracı yüksek düzeyde güvenilirdir (Hair vd., 1998: 117-118).

Yapılan faktör analizi sonucunda, 34 maddenin tek bir faktörde toplandığı ve tüm maddelerin kabul edilebilir sınır olan .35'in üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçeğin faktör öz değeri 17.7 iken, açıkladığı toplam varyans %53'dür. Bu maddelerin ayırt edicilik güçlerinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan ve 34 değişkenden oluşan ölçeğe ait Cronbach's alpha katsayısı 0,965'tir. Ölçeğe ait Alpha güvenilirlik katsayısının .97 olması ölçeğin içsel tutarlılığının da çok yüksek olduğunu göstermektedir. Bu nedenle ölçekten herhangi bir değişken çıkarılmasına gerek görülmeyerek, diğer analizlere devam edilmiştir. Ölçme aracının her bir maddede ($\alpha > 0.70$) ve toplamda ($\alpha > 0.70$) güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Ölçme aracının maddelerinde olumsuz madde bulunmamaktadır. Cevaplar "her zaman" dan, "hiçbir zaman" a doğru derecelenmektedir. Ölçme aracına ilişkin güvenilirlik sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2

Katılımcıların yöneticilerin iletişim becerileri hakkındaki düşüncelerini ölçmek amacıyla hazırlanan ölçeğin güvenilirlik analizi

Değişken	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken-Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiği Takdirde Alpha Katsayısı
Yönetici sempattır.	131,4822	775,919	,708	,963
Yönetici makamlar kadar bireyler ve gruplar arası iletişimin önemli olduğunu bilir.	131,1133	774,289	,772	,963
Okul iklimini çalışanların uygulamalarına engel olmayacak şekilde oluşturulmasına çalışır.	131,1424	775,941	,780	,963
Bilgi ve deneyimlerini çalışanlarıyla paylaşır.	130,9644	761,106	,276	,973
Karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine önem verir.	131,3528	768,846	,807	,963
Eleştirilere açıktır.	131,5146	760,699	,843	,962
Motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirir.	131,4401	768,799	,817	,963
İşbirliği içinde çalışma ortamı yaratmaktadır.	131,1715	768,831	,414	,966
Formal ve informal iletişime önem verir.	131,3657	767,213	,836	,963
Personeli problem çözme sürecine katmaktadır.	131,5987	764,325	,832	,963
İletişimi örgüt amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanabilir.	131,5502	771,969	,741	,963
Personelle sorumluluğu paylaşır.	131,4142	773,925	,768	,963
Sık aralıklarla bütün personelle iletişim kurar.	131,3948	767,370	,813	,963
Çalışanların okulla ilgili şikayetlerine gereken önemi verir.	131,2783	769,163	,813	,963
Ortak amaç ve biz duygusu oluşturmada yeterlidir.	131,3560	765,568	,854	,963
Çalışanlarıyla ilişkilerinde yargılayıcı tavır takınmaz.	131,5405	772,100	,635	,964
Güven yaratmaktadır.	131,2718	762,244	,876	,962
Jest ve mimiklerini amacına uygun kullanır.	131,4369	771,974	,768	,963
Karşısındakinin sözlerini kesmeden dinler.	131,1942	774,631	,786	,963
İletişimi önce başlatmaya çalışandır.	131,3592	776,517	,725	,963
En olumsuz durumlarda hoşgörülüdür	131,5922	767,476	,824	,963
Yapılacak görevlerin gerekçeleri hakkında bilgi verir.	131,3172	776,315	,752	,963
Her şeyde ve her zaman açık davranır.	131,4207	765,887	,831	,963
Personelle ilişkilerinde içten davranmaktadır.	131,3107	761,825	,868	,962
Okul yönetiminde hiyerarşik yapıya bağlı kalır.	131,1618	784,441	,591	,964
Çalışanlarla olumlu bir şekilde tartışabilmektedir.	131,4045	771,235	,820	,963
Çalışanlar arasında ast-üst ilişkilerini belirgin olarak tanımlar.	131,2039	791,669	,491	,964
Bireylere ve gruplara destek sağlamada itirazları ciddiye alır.	131,3883	769,621	,836	,963
Demokratik ve moral etik otoriteyi benimser.	131,1359	762,761	,345	,969

Tablo 2'nin devamı

Değişken	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken-Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiği Takdirde Alpha Katsayısı
Teşvik edici bir ifade tarzı kullanmaktadır.	131,3010	765,744	,857	,963
İletişim engellerini giderici önlemler alabilmektedir.	131,4369	761,955	,860	,962
Güçlü bir imaj yaratabilmektedir.	131,4822	762,835	,836	,963
Ölçek Ortalaması	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı	Cronbach's Alpha
135,3204	816,498	28,57442	34	,965

Verilerin Toplanması

Araştırma verileri Ek 1 ve 2'de örneği bulunan ölçekle toplanmıştır. Araştırma verilerinin toplanabilmesi için öncelikle ilgili literatür taraması yapılmış, sonra araştırmanın amaçları doğrultusunda öğretmenlere uygulanmak üzere Aydoğan ve Kaşkaya (2010) tarafından okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğini ölçmeye yönelik olarak geliştirilen ölçek (izin alınarak) kullanılmasına karar verilmiştir (Ek 3). Uygulama izni İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne yazılarak alınmıştır (Ek 4). Anketler 2014- 2015 Eğitim ve Öğretim yılı güz döneminde Ekim ve Kasım aylarında uygulanıp toplanmıştır. Çalışmaya 310 okul öncesi eğitim yönetici ve öğretmeni katılmıştır

Verilerin Analizi

Veri analizinin SPSS programı ile yapıldığı çalışmanın hipotezleri amaçları oluşturmaktadır. Hipotezlerin test edilmesinde hangi istatistik tekniklerinin kullanılacağına karar verilirken, parametrik ve parametrik olmayan testlerin varsayımları denenmiştir (Tablo 3). Denemeler ise parametrik testlerin şartları yönünde gerçekleştirilmiştir. Koşulları sağlamama durumunda non - parametrik testler tercih edilmiştir. Parametrik testlerin ilk koşulu, bağımlı değişkenlerin aralık ya da oran ölçek türünde olduğundan, buna göre ilk varsayım sağlanmıştır.

İkinci varsayım ise verilerin normal dağılım göstermesinin beklenmesidir. Farklılık analizleri, faktörlerin toplam puanları üzerinden gerçekleştirilmesi nedeni ile faktörler

üzerinden normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmada normallik varsayımın sağlanamaması sonucunda non-parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Betimsel istatistiklerin analizlerinde frekans ve yüzdenin yanında verilerin dağılımında aritmetik ortalamının yorumlanmasının sıkıntı yaratmayacağı görülerek, aritmetik ortalama ve standart sapmadan da faydalanılmıştır. Anlamlı farklılıkların incelenmesinde parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis-H testi tercih edilmiştir. Anlamlı farklılıklarda p değeri .05 üzerinden dikkate alınmıştır.

Tablo 3

Normallik Sınaması Değerleri

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Statistic	df	Sig.
Yönetici sempatikdir.	,203	210	,000
Yönetici makamlar kadar bireyler ve gruplar arası iletişimin önemli olduğunu bilir.	,274	210	,000
Okul iklimini çalışanların uygulamalarına engel olmayacak şekilde oluşturulmasına çalışır.	,261	210	,000
Bilgi ve deneyimlerini çalışanlarıyla paylaşır.	,253	210	,000
Karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine önem verir.	,247	210	,000
Eleştirilere açıktır.	,201	210	,000
Motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirir.	,245	210	,000
İşbirliği içinde çalışma ortamı yaratmaktadır.	,214	210	,000
Formal ve informal iletişime önem verir.	,217	210	,000
Personeli problem çözme sürecine katmaktadır.	,212	210	,000
İletişimi örgüt amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanabilir.	,247	210	,000
Personelle sorumluluğu paylaşır.	,262	210	,000
Sık aralıklarla bütün personelle iletişim kurar.	,222	210	,000
Çalışanların okulla ilgili şikayetlerine gereken önemi verir.	,262	210	,000
Ortak amaç ve biz duygusu oluşturmada yeterlidir.	,215	210	,000
Çalışanlarıyla ilişkilerinde yargılayıcı tavır takınmaz.	,228	210	,000
Güven yaratmaktadır.	,233	210	,000
Jest ve mimiklerini amacına uygun kullanır.	,245	210	,000
Karşısındakinin sözlerini kesmeden dinler.	,231	210	,000
İletişimi önce başlatmaya çalışandır.	,218	210	,000
En olumsuz durumlarda hoşgörülüdür.	,228	210	,000
Kişisel duygularını işin dışında tutabilir.	,238	210	,000
Yapılacak görevlerin gerekçeleri hakkında bilgi verir.	,267	210	,000
Her şeyde ve her zaman açık davranır.	,207	210	,000

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Statistic	df	Sig.
Personelle ilişkilerinde içten davranmaktadır.	,220	210	,000
Okul yönetiminde hiyerarşik yapıya bağlı kalır.	,246	210	,000
Çalışanlarla olumlu bir şekilde tartışabilmektedir.	,210	210	,000
Çalışanlar arasında ast-üst ilişkilerini belirgin olarak tanımlar.	,255	210	,000
Bireylere ve gruplara destek sağlamada itirazları ciddiye alır.	,258	210	,000
Demokratik ve moral etik otoriteyi benimser.	,235	210	,000
Düşüncelerini açıkça belirtmektedir.	,233	210	,000
Teşvik edici bir ifade tarzı kullanmaktadır.	,225	210	,000
İletişim engellerini giderici önlemler alabilmektedir.	,244	210	,000
Güçlü bir imaj yaratabilmektedir.	,222	210	,000
Ölçek Ortalaması	,088	210	,000

Bölüm IV

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve birlikte çalıştığı öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerileri hakkındaki görüşleri ile bu görüşler arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere yapılan istatistikî işlemlerin sonuçları sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Ölçeğe Verdikleri Cevapların Değerlendirmesi

Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri Tablo 4’de sunulmaktadır.

Tablo 4

Okul Öncesi Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yöneticilerinin İletişim Becerilerini Gerçekleştirme Düzeyleri

Öğretmen							Yönetici									
\bar{X}	s	1	2	3	4	5	Sıklık	*	Sıklık	1	2	3	4	5	\bar{X}	s
3,757	1,0819	9	14	58	67	62	f	Yönetici sempattir.	f	1	0	25	46	28	4	0,7914
		4	6,7	28	32	30	%		%	1	0	25	46	28		
3,981	1,0443	7	16	26	86	75	f	Yönetici makamlar kadar bireyler ve gruplar arası iletişimin önemli olduğunu bilir.	f	0	0	1	29	70	4,69	0,4861
		3,4	7,6	12	41	36	%		%	0	0	1	29	70		
3,967	0,9752	6	10	37	89	68	f	Okul iklimini çalışanların uygulamalarına engel olmayacak şekilde oluşturulmasına çalışır.	f	0	0	3	32	65	4,62	0,5464
		3	4,8	18	42	32	%		%	0	0	3	32	65		
3,952	0,9868	7	8	41	86	68	f	Bilgi ve deneyimlerini çalışanlarıyla paylaşır.	f	0	0	0	30	70	4,7	0,4606
		3	3,8	20	41	32	%		%	0	0	0	30	70		
3,719	1,112	11	19	44	80	56	f	Karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine önem verir.	f	0	0	5	41	54	4,49	0,5945
		5	9	21	38	27	%		%	0	0	5	41	54		
3,557	1,2447	17	26	49	59	59	f	Eleştirilere açıktır.	f	0	1	15	34	50	4,33	0,7661
		8	12	23	28	28	%		%	0	1	15	34	50		
3,662	1,1002	7	30	42	79	52	f	Motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirir.	f	0	0	10	46	44	4,34	0,6547
		3	14	20	38	25	%		%	0	0	10	46	44		
3,767	1,025	5	18	56	73	58	f	İşbirliği içinde çalışma ortamı yaratmaktadır.	f	0	0	0	35	65	4,65	0,4794
		2	8,6	27	35	28	%		%	0	0	0	35	65		

3,805	1,1218	8	21	45	66	70	f	Formal ve informal iletişime önem verir.	f	0	1	15	40	44	4,27	0,7502
		4	10	21	31	33	%		%	0	1	15	40	44		
3,471	1,1746	12	36	49	67	46	f	Personeli problem çözme sürecine katmaktadır.	f	0	0	15	45	40	4,25	0,7017
		6	17	23	32	22	%		%	0	0	15	45	40		
		11	22	54	85	38	f	İletişimi örgüt amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanabilir.	f	0	0	5	51	40	4,23	0,8745
3,557	1,0667	5	11	26	41	18	%		%	0	0	5	51	40		
3,729	1,0661	6	27	38	86	53	f	Personelle sorumluluğu paylaşır.	f	0	0	7	57	36	4,29	0,5911
		3	13	18	41	25	%		%	0	0	7	57	36		
3,743	1,1494	9	25	43	67	66	f	Sık aralıklarla bütün personelle iletişim kurar.	f	0	0	15	39	46	4,31	0,7205
		4	12	21	32	31	%		%	0	0	15	39	46		
		10	16	42	87	55	f	Çalışanların okulla ilgili şikayetlerine gereken önemi verir.	f	0	0	6	25	69	4,63	0,5972
3,767	1,0706	5	7,6	20	41	26	%		%	0	0	6	25	69		
		9	22	47	66	66	f	Ortak amaç ve biz duygusu oluşturmada yeterlidir.	f	0	0	10	38	52	4,42	0,6694
3,752	1,1348	4	11	22	31	31	%		%	0	0	10	38	52		
		11	25	46	72	56	f	Çalışanlarıyla ilişkilerinde yargılayıcı tavır takınmaz.	f	11	3	7	28	51	4,05	1,3056
3,652	1,1484	5	12	22	34	27	%		%	11	3	7	28	51		
3,838	1,2031	11	20	45	50	84	f	Güven yaratmaktadır.	f	0	1	4	40	55	4,49	0,6276
		5	9,5	21	24	40	%		%	0	1	4	40	55		
3,795	1,1115	4	33	32	74	67	f	Jest ve mimiklerini amacına uygun kullanır.	f	0	0	25	42	33	4,08	0,7612
		2	16	15	35	32	%		%	0	0	25	42	33		
		5	12	45	78	70	f	Karşısındakinin sözlerini kesmeden dinler.	f	0	1	4	35	60	4,54	0,6264
3,933	0,9954	2	5,7	21	37	33	%		%	0	1	4	35	60		
		5	14	57	76	58	f	İletişimi önce başlatmaya çalışandır.	f	1	2	9	41	47	4,31	0,8002
3,8	0,9967	2	6,7	27	36	28	%		%	1	2	9	41	47		
		13	26	53	76	42	f	En olumsuz durumlarda hoşgörülüdür.	f	0	0	14	54	32	4,18	0,6572
3,514	1,1291	6	12	25	36	20	%		%	0	0	14	54	32		
		11	17	47	77	58	f	Kişisel duygularını işin dışında tutabilir.	f	0	0	1	46	53	4,52	0,5219
3,733	1,1091	5	8,1	22	37	28	%		%	0	0	1	46	53		
		8	12	44	92	54	f	Yapılacak görevlerin gerekçeleri hakkında bilgi verir.	f	0	0	7	46	47	4,4	0,6196
3,819	1,0051	4	5,7	21	44	26	%		%	0	0	7	46	47		
		13	16	59	68	54	f	Her şeyde ve her zaman açık davranır.	f	0	1	7	38	54	4,45	0,6723
3,638	1,1292	6	7,6	28	32	26	%		%	0	1	7	38	54		
		13	21	43	64	69	f	Personelle ilişkilerinde içten davranmaktadır.	f	0	1	3	32	64	4,59	0,6046
3,738	1,1953	6	10	21	31	33	%		%	0	1	3	32	64		
		5	13	41	83	68	f	Okul yönetiminde hiyerarşik yapıya bağlı kalır.	f	0	1	3	27	69	4,64	0,5949
3,933	0,9906	2	6,2	20	40	32	%		%	0	1	3	27	69		
		6	17	61	73	53	f	Çalışanlarla olumlu bir şekilde tartışabilmektedir.	f	0	1	9	45	45	4,34	0,6849
3,714	1,0233	3	8,1	29	35	25	%		%	0	1	9	45	45		

3,962	0,9064	3	10	42	92	63	f	Çalışanlar arasında ast-üst ilişkilerini belirgin olarak tanımlar.	f	0	2	5	40	53	4,44	0,6864
		1	4,8	20	44	30	%		%	0	2	5	40	53		
3,676	1,0213	7	21	49	89	44	f	Bireylere ve gruplara destek sağlamada itirazları ciddiye alır.	f	0	1	5	40	54	4,47	0,6428
		3	10	23	42	21	%		%	0	1	5	40	54		
3,786	1,0879	9	17	46	76	62	f	Demokratik ve moral etik otoriteyi benimser.	f	0	0	2	33	65	4,626	0,5266
		4	8,1	22	36	30	%		%	0	0	2	33	65		
4	1,0213	3	19	34	73	81	f	Düşüncelerini açıkça belirtmektedir.	f	0	0	4	35	61	4,57	0,5731
		1	9	16	35	39	%		%	0	0	4	35	61		
3,81	1,1205	9	19	44	69	69	f	Teşvik edici bir ifade tarzı kullanmaktadır.	f	0	1	8	35	56	4,46	0,6879
		4	9	21	33	33	%		%	0	1	8	35	56		
3,705	1,2054	12	29	33	71	65	f	İletişim engellerini giderici önlemler alabilmektedir.	f	0	0	22	30	48	4,26	0,7992
		6	14	16	34	31	%		%	0	0	22	30	48		
3,705	1,2445	14	27	37	61	71	f	Güçlü bir imaj yaratabilmektedir.	f	0	0	25	38	37	4,12	0,7821
		7	13	18	29	34	%		%	0	0	25	38	37		
3,795	0,9388							Ölçek Ortalaması							4,41	0,5143

Tablo 4'te sunulan okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinin iletişim rolünü gerçekleştirilmeye yönelik görüşleri, her bir maddeye göre aşağıda yorumlanmıştır.

“Yönetici sempattiktir” ifadesine öğretmenlerin %30'u “her zaman”, % 32'si “sık sık”, % 28'i “bazen”, % 6.7'si “çok az” ve % 4'ü “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “sık sık” ($\bar{X}=3.757$) sempatik olduklarını belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %28'i “her zaman”, % 46'sı “sık sık”, % 25'i “bazen” ve % 1'i “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “sık sık” ($\bar{X}=4$) sempatik olduklarını belirtmişlerdir.

“Yönetici makamlar kadar bireyler ve gruplar arası iletişimin önemli olduğunu bilir” ifadesine öğretmenlerin %36'sı “her zaman”, % 41'i “sık sık”, % 12'si “bazen”, %7.6'sı “çok az” ve % 3'ü “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “sık sık” ($\bar{X}=3,981$) yönetici makamlar kadar bireyler ve gruplar arası iletişimin önemli olduğunu bildiğini belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %70'i “her zaman”, % 29'u “sık sık”, % 1'i “bazen” ve % 1'i “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “sık sık”

(\bar{X} =4.69) yönetici makamlar kadar bireyler ve gruplar arası iletişimin önemli olduğunu bildiğini belirtişlerdir.

“Okul iklimini çalışanların uygulamalarına engel olmayacak şekilde oluşturulmasına çalışır” ifadesine öğretmenlerin %32’si “her zaman”, % 42’si “sık sık”, % 18’i “bazen”, %4.8’i “çok az” ve % 3’ü “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “**sık sık**” (\bar{X} =3.967) okul iklimini çalışanların uygulamalarına engel olmayacak şekilde oluşturulmasına çalıştıklarını belirtişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %65’i “her zaman”, % 32’si “sık sık” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” (\bar{X} =4.62) okul iklimini çalışanların uygulamalarına engel olmayacak şekilde oluşturulmasına çalıştıklarını belirtişlerdir.

“Bilgi ve deneyimlerini çalışanlarıyla paylaşır” ifadesine öğretmenlerin %32’si “her zaman”, % 41’i “**sık sık**”, % 20’si “bazen”, %3.8’i “çok az” ve % 3’ü “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “sık sık” (\bar{X} =3.952) bilgi ve deneyimlerini çalışanlarıyla paylaştıklarını belirtişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %70’i “her zaman”, % 30’u “sık sık” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” (\bar{X} =4.7) bilgi ve deneyimlerini çalışanlarıyla paylaştıklarını belirtişlerdir.

“Karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine önem verir” ifadesine öğretmenlerin %27’si “her zaman”, % 38’i “sık sık”, % 21’i “bazen”, %9’u “çok az” ve % 5’i “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “**sık sık**” (\bar{X} =3.719) karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine önem verdiğini belirtişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %54’ü “her zaman”, % 41’i “sık sık”, %5’i “bazen” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” (\bar{X} =4.49) karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine önem verdiğini belirtişlerdir.

“Eleştirilere açıktır” ifadesine öğretmenlerin %28’i “her zaman”, % 28’i “sık sık”, % 23’i “bazen”, %12’si “çok az” ve % 8’i “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “her zaman” (\bar{X} =3.557) eleştirilere açık olduklarını belirtişlerdir. Aynı soruya

yöneticilerin %50'si "her zaman", % 34'ü "sık sık", % 15'ü "bazen" ve % 1'i "çok az" cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, "her zaman" ($\bar{X}=4.33$) eleştirilere açık olduklarını belirtmişlerdir.

"Motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirir" ifadesine öğretmenlerin %25'i "her zaman", % 38'i "sık sık", % 20'si "bazen", %14'ü "çok az" ve % 3'ü "hiçbir zaman" cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin "sık sık" ($\bar{X}=3.662$) motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %44'ü "her zaman", % 46'sı "sık sık", % 10'u "bazen" cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, "her zaman" ($\bar{X}=4.34$) motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirdiklerini belirtmişlerdir.

"İşbirliği içinde çalışma ortamı yaratmaktadır" ifadesine öğretmenlerin %28'i "her zaman", % 35'i "sık sık", % 27'si "bazen", %8.6'sı "çok az" ve % 2'si "hiçbir zaman" cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin "sık sık" ($\bar{X}=3.767$) işbirliği içinde çalışma ortamı yarattıklarını belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %65'i "her zaman", % 35'i "sık sık" cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, "her zaman" ($\bar{X}=4.65$) işbirliği içinde çalışma ortamı yarattıklarını belirtmişlerdir.

"Formal ve informal iletişime önem verir" ifadesine öğretmenlerin %33'ü "her zaman", % 31'i "sık sık", % 21'si "bazen", %10'u "çok az" ve % 4'ü "hiçbir zaman" cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin "her zaman" ($\bar{X}=3.805$) formal ve informal iletişime önem verdiklerini belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %44'i "her zaman", % 40'i "sık sık", % 15'i "bazen", %1'i "çok az" cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, "her zaman" ($\bar{X}=4.27$) işbirliği içinde çalışma ortamı yarattıklarını belirtmişlerdir.

"Personeli problem çözüme sürecine katmaktadır" ifadesine öğretmenlerin %22'si "her zaman", % 32'si "sık sık", % 23'ü "bazen", %17'si "çok az" ve % 6'sı "hiçbir zaman" cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin "sık sık" ($\bar{X}=3.471$) personeli problem çözüme sürecine kattıklarını belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %40'ı "her zaman", % 45'i

“sık sık”, % 15’i “bazen” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “sık sık” ($\bar{X}=4.25$) personeli problem çözme sürecine kattıklarını belirtmişlerdir.

“İletişimi örgüt amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanabilir” ifadesine öğretmenlerin %18’i “her zaman”, % 41’i “sık sık”, % 26’sı “bazen”, %11’i “çok az” ve % 5’i “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “**sık sık**” ($\bar{X}=3.557$) personeli problem çözme sürecine kattıklarını belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %40’ı “her zaman”, % 51’i “sık sık”, % 5’i “bazen” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” ($\bar{X}=4.23$) personeli problem çözme sürecine kattıklarını belirtmişlerdir.

“Personelle sorumluluğu paylaşır” ifadesine öğretmenlerin %25’i “her zaman”, % 41’i “sık sık”, % 18’i “bazen”, %13’ü “çok az” ve % 3’ü “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “sık sık” ($\bar{X}=3.729$) personelle sorumluluğu paylaştıklarını belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %36’sı “her zaman”, % 57’si “sık sık”, % 7’si “bazen” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “sık sık” ($\bar{X}=4.29$) personelle sorumluluğu paylaştıklarını belirtmişlerdir.

“Sık aralıklarla bütün personelle iletişim kurar” ifadesine öğretmenlerin %31’i “her zaman”, % 32’si “sık sık”, % 21’i “bazen”, %12’si “çok az” ve % 4’ü “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “sık sık” ($\bar{X}=3.743$) Sık aralıklarla bütün personelle iletişim kurduklarını belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %36’sı “her zaman”, % 57’si “sık sık”, % 7’si “bazen” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “sık sık” ($\bar{X}=4.31$) personelle sorumluluğu paylaştıklarını belirtmişlerdir.

“Çalışanların okulla ilgili şikayetlerine gereken önemi verir” ifadesine öğretmenlerin %26’sı “her zaman”, % 41’i “sık sık”, % 20’i “bazen”, %7.6’sı “çok az” ve % 5’i “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “**sık sık**” ($\bar{X}=3.767$) çalışanların okulla ilgili şikayetlerine gereken önemi verdiklerini belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %69’u “her zaman”, % 25’i “sık sık” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her**

zaman” ($\bar{X}=4.63$) çalışanların okulla ilgili şikayetlerine gereken önemi verdiklerini belirtişlerdir.

“Ortak amaç ve biz duygusu oluşturmada yeterlidir” ifadesine öğretmenlerin %31’i “her zaman”, % 31’i “sık sık”, % 22’si “bazen”, %11’i “çok az” ve % 4’ü “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “her zaman” ($\bar{X}=3.752$) çalışanların okulla ilgili şikayetlerine gereken önemi verdiklerini belirtişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %52’si “her zaman”, % 38’i “sık sık”, % 10’u “bazen” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “her zaman” ($\bar{X}=4.42$) çalışanların okulla ilgili şikayetlerine gereken önemi verdiklerini belirtişlerdir.

“Çalışanlarıyla ilişkilerinde yargılayıcı tavır takınmaz” ifadesine öğretmenlerin %27’si “her zaman”, % 34’i “sık sık”, % 22’si “bazen”, %12’i “çok az” ve % 5’i “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “**sık sık**” ($\bar{X}=3.652$) çalışanlarıyla ilişkilerinde yargılayıcı tavır takınmadıklarını belirtişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %51’i “her zaman”, % 28’i “sık sık”, % 7’si “bazen”, %3’ü “çok az”, %11’i “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” ($\bar{X}=4.05$) çalışanlarıyla ilişkilerinde yargılayıcı tavır takınmadıklarını belirtişlerdir.

“Güven yaratmaktadır” ifadesine öğretmenlerin %40’ı “her zaman”, % 24’ü “sık sık”, % 21’i “bazen”, %9.5’i “çok az” ve % 5’i “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “her zaman” ($\bar{X}=3.838$) güven yarattıklarını belirtişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %55’i “her zaman”, % 40’ı “sık sık”, % 4’si “bazen”, %1’i “çok az” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “her zaman” ($\bar{X}=4.49$) güven yarattıklarını belirtişlerdir.

“Jest ve mimiklerini amacına uygun kullanır” ifadesine öğretmenlerin %32’si “her zaman”, % 35’i “sık sık”, % 15’i “bazen”, %16’i “çok az” ve % 2’si “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “sık sık” ($\bar{X}=3.795$) jest ve mimiklerini amacına

uygun kullandıklarını belirtişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %33'ü “her zaman”, % 42'si “sık sık”, % 25'i “bazen”, %1'i “çok az” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “sık sık” ($\bar{X}=4.08$) jest ve mimiklerini amacına uygun kullandıklarını belirtişlerdir.

“Karşısındakinin sözlerini kesmeden dinler” ifadesine öğretmenlerin %33'ü “her zaman”, % 37'si “sık sık”, % 21'i “bazen”, %5.7'si “çok az” ve % 2'si “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “sık sık” ($\bar{X}=3.933$) karşısındakinin sözlerini kesmeden dinlediklerini belirtişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %60'ı “her zaman”, % 35'i “sık sık”, % 4'i “bazen”, %1'i “çok az” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” ($\bar{X}=4.54$) karşısındakinin sözlerini kesmeden dinlediklerini belirtişlerdir.

“İletişimi önce başlatmaya çalışandır” ifadesine öğretmenlerin %28'i “her zaman”, % 36'sı “sık sık”, % 27'si “bazen”, %6.7'si “çok az” ve % 2'si “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “sık sık” ($\bar{X}=3.8$) iletişimi önce başlatmaya çalıştığını belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %47'ı “her zaman”, % 41'i “sık sık”, % 9'u “bazen”, %2'i “çok az”, %1'i “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” ($\bar{X}=4.31$) iletişimi önce başlatmaya çalıştığını belirtmişlerdir.

“En olumsuz durumlarda hoşgörülüdür” ifadesine öğretmenlerin %20'si “her zaman”, % 36'sı “sık sık”, % 25'si “bazen”, %12'si “çok az” ve % 6'sı “sık sık” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “sık sık” ($\bar{X}=3.514$) en olumsuz durumlarda hoşgörülü olduğunu belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %32'si “her zaman”, % 54'ü “sık sık”, %14'ü “bazen”, cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “sık sık” ($\bar{X}=4.18$) en olumsuz durumlarda hoşgörülü olduğunu belirtmişlerdir.

“Kişisel duygularını işin dışında tutabilir” ifadesine öğretmenlerin %28'i “her zaman”, % 37'si “sık sık”, % 22'si “bazen”, %8.1'i “çok az” ve % 5'i “sık sık” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “sık sık” ($\bar{X}=3.733$) kişisel duygularını işin dışında tutabildiğini

belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %53'ü “her zaman”, % 46'sı “sık sık”, % 1'i “bazen” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” ($\bar{X}=4.52$) kişisel duygularını işin dışında tutabildiğini belirtmişlerdir.

“Yapılacak görevlerin gerekçeleri hakkında bilgi verir” ifadesine öğretmenlerin %26'sı “her zaman”, % 44'ü “sık sık”, % 21'i “bazen”, %5.7'si “çok az” ve % 4'ü “sık sık” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “sık sık” ($\bar{X}=3.819$) kişisel duygularını işin dışında tutabildiğini belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %47'si “her zaman”, % 46'sı “sık sık”, % 7'si “bazen” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “sık sık” ($\bar{X}=4.52$) kişisel duygularını işin dışında tutabildiğini belirtmişlerdir.

“Yapılacak görevlerin gerekçeleri hakkında bilgi verir” ifadesine öğretmenlerin %26'sı “her zaman”, % 44'ü “sık sık”, % 21'i “bazen”, %5.7'si “çok az” ve % 4'ü “sık sık” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “**sık sık**” ($\bar{X}=3.819$) yapılacak görevlerin gerekçeleri hakkında bilgi verdiklerini belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %47'si “her zaman”, % 46'sı “sık sık”, % 7'si “bazen” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” ($\bar{X}=4.4$) yapılacak görevlerin gerekçeleri hakkında bilgi verdiklerini belirtmişlerdir.

“Her şeyde ve her zaman açık davranır” ifadesine öğretmenlerin %26'sı “her zaman”, % 32'si “sık sık”, % 28'i “bazen”, %7.6'sı “çok az” ve % 6'sı “sık sık” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “**sık sık**” ($\bar{X}=3.638$) yapılacak görevlerin gerekçeleri hakkında bilgi verdiklerini belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %54'ü “her zaman”, % 38'i “sık sık”, % 7'si “bazen”, %1'i “çok az” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” ($\bar{X}=4.45$) yapılacak görevlerin gerekçeleri hakkında bilgi verdiklerini belirtmişlerdir.

“Personelle ilişkilerinde içten davranmaktadır” ifadesine öğretmenlerin %33'ü “her zaman”, % 31'i “sık sık”, % 21'i “bazen”, %10'u “çok az” ve % 6'sı “sık sık” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “her zaman” ($\bar{X}=3.738$) personelle ilişkilerinde

içten davrandıklarını belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %64'ü “her zaman”, % 32'si “sık sık”, % 3'ü “bazen”, %1'i “çok az” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “her zaman” ($\bar{X}=4.59$) personelle ilişkilerinde içten davrandıklarını belirtmişlerdir.

“Okul yönetiminde hiyerarşik yapıya bağlı kalır” ifadesine öğretmenlerin %32'si “her zaman”, % 40'ı “sık sık”, % 20'si “bazen”, %6.2'si “çok az” ve % 2'si “sık sık” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “**sık sık**” ($\bar{X}=3.933$) okul yönetiminde hiyerarşik yapıya bağlı kaldıklarını belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %69'u “her zaman”, % 27'si “sık sık”, % 3'ü “bazen”, %1'i “çok az” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” ($\bar{X}=4.64$) okul yönetiminde hiyerarşik yapıya bağlı kaldıklarını belirtmişlerdir.

“Çalışanlarla olumlu bir şekilde tartışabilmektedir” ifadesine öğretmenlerin %25'si “her zaman”, % 35'i “sık sık”, % 29'u “bazen”, %8.1'i “çok az” ve % 3'ü “sık sık” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “sık sık” ($\bar{X}=3.714$) çalışanlarla olumlu bir şekilde tartışabildiklerini belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %45'i “her zaman”, % 45'i “sık sık”, % 9'u “bazen”, %1'i “çok az” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “sık sık” ($\bar{X}=4.34$) çalışanlarla olumlu bir şekilde tartışabildiklerini belirtmişlerdir.

“Çalışanlar arasında ast-üst ilişkilerini belirgin olarak tanımlar” ifadesine öğretmenlerin %30'u “her zaman”, % 44'ü “sık sık”, % 20'si “bazen”, %4.8'i “çok az” ve % 1'i “sık sık” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “**sık sık**” ($\bar{X}=3.962$) çalışanlar arasında ast-üst ilişkilerini belirgin olarak tanımladıklarını belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %53'ü “her zaman”, % 40'ı “sık sık”, % 5'i “bazen”, %2'si “çok az” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” ($\bar{X}=4.44$) çalışanlar arasında ast-üst ilişkilerini belirgin olarak tanımladıklarını belirtmişlerdir.

“Bireylere ve gruplara destek sağlamada itirazları ciddiye alır” ifadesine öğretmenlerin %21'i “her zaman”, % 42'si “sık sık”, % 23'ü “bazen”, %10'u “çok az” ve % 3'ü “sık sık” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “**sık sık**” ($\bar{X}=3.676$) bireylere ve gruplara

destek sağlamada itirazları ciddiye aldığını belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %54'ü “her zaman”, % 40'ı “sık sık”, % 5'i “bazen”, %1'i “çok az” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” ($\bar{X}=4.47$) bireylere ve gruplara destek sağlamada itirazları ciddiye aldığını belirtmişlerdir.

“Demokratik ve moral etik otoriteyi benimser” ifadesine öğretmenlerin %30'u “her zaman”, % 36'sı “sık sık”, % 22'si “bazen”, %8.1'i “çok az” ve % 4'ü “sık sık” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “**sık sık**” ($\bar{X}=3.786$) demokratik ve moral etik otoriteyi benimsediklerini belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %65'i “her zaman”, % 33'ü “sık sık”, % 2'si “bazen” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “**her zaman**” ($\bar{X}=4.626$) demokratik ve moral etik otoriteyi benimsediklerini belirtmişlerdir.

“Düşüncelerini açıkça belirtmektedir” ifadesine öğretmenlerin %39'u “her zaman”, % 35'i “sık sık”, % 16'sı “bazen”, %9'u “çok az” ve % 1'i “sık sık” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “her zaman” ($\bar{X}=4$) düşüncelerini açıkça belirttiklerini belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %61'i “her zaman”, % 35'i “sık sık”, % 4'ü “bazen” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “her zaman” ($\bar{X}=4.57$) düşüncelerini açıkça belirttiklerini belirtmişlerdir.

“Teşvik edici bir ifade tarzı kullanmaktadır” ifadesine öğretmenlerin %33'ü “her zaman”, % 33'i “sık sık”, % 21'i “bazen”, %9'u “çok az” ve % 4'ü “her zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “her zaman” ($\bar{X}=3.81$) teşvik edici bir ifade tarzı kullandıklarını belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %56'sı “her zaman”, %35'i “sık sık”, %8'i “bazen”, %1'i “çok az” cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, “her zaman” ($\bar{X}=4.46$) teşvik edici bir ifade tarzı kullandıklarını belirtmişlerdir.

“İletişim engellerini giderici önlemler alabilmektedir” ifadesine öğretmenlerin %31'i “her zaman”, % 34'ü “sık sık”, %16'sı “bazen”, %14'ü “çok az” ve % 6'sı “her zaman” cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin “**sık sık**” ($\bar{X}=3.705$) iletişim engellerini

giderici önlemler alabildiklerini belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %48'i "her zaman", %30'u "sık sık", %22'si "bazen" cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, "**her zaman**" ($\bar{X}=4.26$) iletişim engellerini giderici önlemler alabildiklerini belirtmişlerdir.

"Güçlü bir imaj yaratabilmektedir" ifadesine öğretmenlerin %34'ü "her zaman", %29'u "sık sık", %18'i "bazen", %13'ü "çok az" ve %7'si "her zaman" cevabını vermişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin "**her zaman**" ($\bar{X}=3.705$) güçlü bir imaj yaratabildiklerini belirtmişlerdir. Aynı soruya yöneticilerin %37'si "her zaman" %38'u "sık sık", %25'si "bazen" cevabını vermişlerdir. Yöneticiler kendilerinin, "**sık sık**" ($\bar{X}=4.26$) güçlü bir imaj yaratabildiklerini belirtmişlerdir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretmen ve yönetici görüşleri doğrultusunda yöneticilerin iletişim becerilerinde "çoğu zaman" başarılı oldukları görülmektedir. Yöneticilerin, okul öncesi eğitim kurumlarındaki çalışanlar arasında etkili ve işlevsel bir iletişim kurduğu; bu iletişim sürecinde ast - üst ilişkisini iletişim önünde engel olmaktan çıkararak demokratik bir ortam oluşturduğu, empati ve saygı gibi temel değerler kapsamında bir iletişim yansıttığı söylenebilir.

Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla sürekli olarak desteklemek, verimi arttırmak için okul içerisinde destekleyici ve katılımcı bir tavır sergilemek, öğretmenlerin yöneticileri hakkında olumlu düşünceler oluşturmasını sağlamaktadır.

Çalışmanın bulgusuna dayanarak, okul öncesi öğretmenlerinin iletişim alanında yöneticilerinden memnun oldukları söylenebilmektedir. Öğretmenler okul ile ilgili şikâyet ve isteklerini yöneticiye rahatlıkla iletebilmektedir.

Yöneticilerin, okul öncesi eğitim kurumu geliştirebilmek için araştırma-geliştirme çabalarını, motivasyonu sağlama ve sağlıklı bir örgüt yapısı için gerekli desteği oluşturma gayretlerini dinamik bir yapıda tuttıkları söylenebilir.

Çalışmada okulun işleyişi ile ilgili planların yapılması, alınan kararlara öğretmenin de katılımının sağlanması ve her öğretmenin çalışmalarının objektif bir şekilde değerlendirilmesi, yönetim süreçlerinin sorunsuz işlenmesini sağlayacağı söylenebilir.

Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerileri konusunda öğretmen görüşlerine göre $\bar{X}=3.795$, yöneticilere göre ise $\bar{X}=4.41$ “her zaman”, derecesinde olduğu görülmektedir. Toplam puanlar üzerinden gerçekleştirilen değerlendirmeye göre okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim konusunda etkin ve işlevsel olabilecek nitelik ve yeterliliktedir.

Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin rollerinin öğretmenlere göre farklılığı “her zaman” ile “sık sık” arasında farklılaşmaktadır. Bu durumda iletişim becerileri konusundaki başarı düzeyini yüksek olarak betimleyen bir anlayış içinde kısmi farklılıklar olarak yorumlamak mümkündür.

Katılımcıların Yöneticilerin İletişim Becerileri Hakkındaki Düşüncelerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, yöneticilerin iletişim becerileri hakkındaki değerlendirmelerini etkilemektedir. Bu nedenle katılımcıların cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim düzeyleri ile yönetici değerlendirmeleri arasında ilişki olup olmadığı **Mann-Whitney Testi** ve **Kruskal-Wallis Testi** ile araştırılmıştır.

Katılımcıların Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Düşünceleri ile Öğrenim Durumları Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden öğrenim düzeyi ile yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin düşüncelerini incelemek için öncelikle veri ikiye ayrılmış ve öğretmenler ve yöneticilerin, yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin değerlendirmeleri ilişkin düşünceleri ile öğrenim düzeyleri arasındaki ilişki olup olmadığı ayrı ayrı **Kruskal-Wallis Testi** ile araştırılmıştır. İlk olarak yapılan analiz sonucunda “öğretmenlerin öğrenim düzeyleri

ile yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin düşünceleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır” hipotezi anlamlılık düzeyi $0,956 > 0,05$ olduğundan reddedilmiştir. Buna göre yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin düşünceleri cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Daha sonra yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılamaları öğrenim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır? sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde, Sig. $0,002 < 0,05$ olduğundan öğrenim düzeyine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinin iletişim becerisi algısı ile öğrenim düzeyi arasındaki görüşleri Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5

Öğretmenlerin Genel Yönetici İletişim Becerisi Algısı İle Öğrenim Düzeyi Arasındaki Anlamlılık, Kruskal- Wallis Testi

Ranks			
	Eğitim	N	Mean Rank
Ölçek Ortalaması	Ön Lisans	51	128,85
	Lisans	148	100,29
	Yüksek Lisans	11	67,32
	Total	210	
Test Statistics(a,b)			
			Ölçek Ortalaması
Chi-Square			12,968
df			2
Asymp. Sig.			,002
a Kruskal Wallis Test			

Tablo 5’te görüleceği gibi farklı mezuniyet türüne sahip öğretmenlerin görüşlerinin benzer çıkması, farklı eğitsel arka plana sahip eğitimcilerin yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerini benzer gördüğü sonucunun çıkmasını sağlamıştır. Bu bulguda

yöneticilerin iletişim becerilerindeki başarısının yüksek olmasının farklı mezuniyet düzeyine sahip eğiticiler tarafından kabul gördüğü anlamına gelmektedir.

Tablo 6

Yöneticilerin Genel Yönetici İletişim Becerisi Algısı İle Öğrenim Durumu Arasındaki Anlamlılık, Kruskal-Wallis Testi

		Ranks	
	Eğitim	N	Mean Rank
Ölçek Ortalaması	Ön Lisans	9	39,94
	Lisans	75	47,97
	Yüksek Lisans	16	68,28
	Total	100	

Test Statistics (a,b)		Ölçek Ortalaması
Chi-Square		7,781
df		2
Asymp. Sig.		,020
a Kruskal Wallis Test		
b Grouping Variable: Eğitim		

Tablo 6’da görüleceği gibi yöneticilerin kendi iletişim becerilerine ilişkin algılamaları öğrenim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır? sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde, Sig. ,020 < 0,05 olduğu için öğrenim düzeyine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Katılımcıların Mesleki Kıdemleri İle Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Düşünceleri Arasındaki İlişki

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden mesleki kıdemleri ile yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin düşüncelerini arasındaki ilişki de öğretmen ve yöneticiler için ayrı ayrı ele alınmıştır. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır? sorusu değerlendirildiğinde, yöneticilerin iletişim

becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri mesleki kıdeme göre farklılaşmaktadır hipotezi 0,10 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir (Sig. 0,095<0,10) (Tablo 7).

Tablo 7

Öğretmenlerin Genel Yönetici İletişim Becerisi Algısı İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki Anlamlılık, Kruskal-Wallis Testi

Ranks			
	Mesleki Kıdem	N	Mean Rank
Ölçek Ortalaması	1-5	54	116,61
	6-10	59	104,81
	11-15	36	110,64
	16-20	25	76,14
	21 ve üzeri	36	105,21
	Total	210	

Test Statistics (a,b)	
	Ölçek Ortalaması
Chi-Square	7,911
df	4
Asymp. Sig.	,095
a Kruskal Wallis Test	
b Grouping Variable: Mesleki Kıdem	

Yöneticilerin kendi iletişim becerilerine ilişkin algılamaları mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır? Sorusu değerlendirildiğinde Tablo 7’de görüleceği gibi yöneticilerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerin iletişim becerileri hakkındaki düşünceleri arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 8

Yöneticilerin Genel Yönetici İletişim Becerisi Algısı İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki Anlamlılık, Kruskal-Wallis Testi

	Ranks		Mean Rank
	Mesleki Kıdem	N	
Ölçek Ortalaması	1-5	17	62,56
	6-10	17	48,41
	11-15	21	48,86
	16-20	11	44,32
	21 ve üzeri	34	48,53
	Total	100	
Test Statistics(a,b)			
			Ölçek Ortalaması
Chi-Square			3,754
df			4
Asymp. Sig.			,440
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Mesleki Kıdem			

Test sonuçlarına göre, yöneticilerinin iletişim becerilerindeki başarısı mesleki kıdemlerine göre ($\chi^2=3.754$; $p>.440$) farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin öğretmenliğe yönelik mesleki deneyimlerinin az ya da çok olması yöneticilerinin iletişimi üzerinde farklılaşma oluşturmamaktadır. Bu durum yöneticilerin rollerinin gerçekleştirme düzeylerinin yüksek olduğunun kabul gördüğü anlamına gelmektedir (Tablo 8).

Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin rollerinin öğretmenlere göre farklılığı “her zaman” ile “sık sık” arasında değişmektedir. Dolayısıyla iletişim rollerini gerçekleştirme düzeyini yüksek olarak betimleyen bir anlayış içinde kısmi farklılıklar olarak yorumlamak daha faydalı olacaktır.

Katılımcıların Cinsiyetleri İle Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Düşünceleri Arasındaki Anlamlılık

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden cinsiyetleri ile yönetici iletişim becerilerine ilişkin düşünceleri arasındaki ilişki de öğretmen ve yöneticiler için ayrı ayrı ele alınmış ve yöneticilerin, yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin değerlendirmeleri ilişkin düşünceleri ile öğrenim düzeyleri arasındaki ilişki olup olmadığı ayrı ayrı **Mann-Whitney Testi** ile araştırılmıştır.

Tablo 9

Öğretmenlerin Genel Yönetici İletişim Becerisi Algısı ile Cinsiyetleri Arasındaki Anlamlılık, Mann-Whitney Testi

	Ranks			
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ölçek Ortalaması	Kadın	204	106,19	21663,50
	Erkek	6	81,92	491,50
	Total	210		

Test Statistics (a)		Ölçek Ortalaması
Mann-Whitney U		470,500
Wilcoxon W		491,500
Z		-,965
Asymp. Sig. (2-tailed)		,335

a Grouping Variable: Cinsiyet

Yapılan değerlendirme sonucunda yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür. Daha sonra yapılan analiz sonucunda “kadın ve erkek katılımcıların yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin düşünceleri arasında fark vardır” hipotezi reddedilmiştir (Tablo 9).

Tablo 10

Yöneticilerin Genel Yönetici İletişim Becerisi Algısı ile Cinsiyetleri Arasındaki Anlamlılık, Mann-Whitney Testi

		Ranks		
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ölçek Ortalaması	Kadın	33	50,73	1674,00
	Erkek	67	50,39	3376,00
	Total	100		

Test Statistics (a)

	Ölçek Ortalaması
Mann-Whitney U	1098,000
Wilcoxon W	3376,000
Z	-,055
Asymp. Sig. (2-tailed)	,956

a Grouping Variable: Cinsiyet

Tablo 10’da görüleceği gibi yöneticilerin kendi iletişim becerilerine ilişkin algılamaları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır? sorusu değerlendirildiğinde anlamlılık (Sig.) düzeyi 0,956 > 0,05 olduğundan cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Algılamaları İle Öğretmenlerin Yönetici İletişim Becerisi Algılamaları Arasındaki Farkın Değerlendirilmesi

Araştırmada; katılımcıların çalıştıkları pozisyonun yani öğretmen ya da yönetici olmalarının, yönetici iletişim becerilerini değerlendirmelerinde herhangi bir farklılığa yol açıp açmadığını test etmek amacıyla **Mann-Whitney Testi** kullanılmıştır.

Tablo 11

Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Algılamaları Çalışılan Pozisyona Göre Farklılaşması - Mann-Whitney U Testi Sonuçları, Mann-Whitney Testi

Ranks				
	Öğretmen/Yönetici	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ölçek Ortalaması	Öğretmen	210	133,81	28099,50
	Yönetici	100	201,06	20105,50
	Total	310		
Test Statistics (a)				
				Ölçek Ortalaması
Mann-Whitney U				5944,500
Wilcoxon W				28099,500
Z				-6,176
Asymp. Sig. (2-tailed)				,000
a Grouping Variable: Öğretmen/Yönetici				

Tablo 11’den de anlaşılacağı gibi, öğretmen ve yöneticilerin pozisyonları yönüyle, yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı kabul edilecek bir farklılık vardır. Yapılan **Mann-Whitney Testi** sonucunda “Yöneticilerin kendi iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin yönetici iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algılarının öğretmenler lehine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetici İletişim Becerilerine İlişkin Algılarını Ölçmeye Yönelik Ölçeğe Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Bu bölümde yönetici iletişim becerilerinin öğretmen ve yöneticilerce nasıl algılandığını ölçmek üzere sorulan sorulara verilen cevapların ortalamaları yer almaktadır. Normallik varsayımın sağlanamaması nedeniyle non-parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Anlamlı farklılıkların incelenirken, öğretmen ve yöneticiler bağımsız iki grup olduğundan ve

normal dağılım göstermediği için parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Tablo 12’de yönetici ve öğretmenlerin yönetici iletişim becerilerine ilişkin algılarını ölçmeye yönelik ölçeğe verdikleri cevapların ortalamaları görülmektedir.

Tablo 12

Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetici İletişim Becerilerine İlişkin Algılarını Ölçmeye Yönelik Ölçeğe Verdikleri Cevapların Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2- tailed)
Yönetici sempattiktir.	9416,5	31571,5	-1,541	0,12
Yönetici makamlar kadar bireyler ve gruplar arası iletişimin önemli olduğunu bilir.	6221	28376	-6,307	0,00
Okul iklimini çalışanların uygulamalarına engel olmayacak şekilde oluşturulmasına çalışır.	6336,5	28491,5	-6,088	0,00
Bilgi ve deneyimlerini çalışanlarıyla paylaşır.	5710	27865	-7,013	0,00
Karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine önem verir.	6238	28393	-6,118	0,00
Eleştirilere açıktır.	6801,5	28956,5	-5,227	0,00
Motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirir.	6873	29028	-5,185	0,00
İşbirliği içinde çalışma ortamı yaratmaktadır.	5192,5	27347,5	-7,63	0,00
Formal ve informal iletişime önem verir.	8229	30384	-3,24	0,00
Personeli problem çözmeye sürecine katmaktadır.	6560	28715	-5,565	0,00
İletişimi örgüt amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanabilir.	6433,5	28588,5	-5,835	0,00
Personelle sorumluluğu paylaşır.	7532	29687	-4,302	0,00
Sık aralıklarla bütün personelle iletişim kurar.	7716	29871	-3,965	0,00
Çalışanların okulla ilgili şikayetlerine gereken önemi verir.	5338	27493	-7,438	0,00
Ortak amaç ve biz duygusu oluşturmada yeterlidir.	7033	29188	-4,952	0,00
Çalışanlarıyla ilişkilerinde yargılayıcı tavır takmaz.	7870	30025	-3,718	0,00
Güven yaratmaktadır.	7485	29640	-4,354	0,00
Jest ve mimiklerini amacına uygun kullanır.	9398,5	31553,5	-1,568	0,12
Karşısındakinin sözlerini kesmeden dinler.	6796	28951	-5,371	0,00
İletişimi önce başlatmaya çalışandır.	7365	29520	-4,485	0,00
En olumsuz durumlarda hoşgörülüdür.	7015	29170	-4,974	0,00
Kişisel duygularını işin dışında tutabilir.	6134,5	28289,5	-6,281	0,00
Yapılacak görevlerin gerekçeleri hakkında bilgi verir.	7045	29200	-5,013	0,00
Her şeyde ve her zaman açık davranır.	6051,5	28206,5	-6,329	0,00
Personelle ilişkilerinde içten davranmaktadır.	6090	28245	-6,345	0,00
Okul yönetiminde hiyerarşik yapıya bağlı kalır.	6015,5	28170,5	-6,532	0,00
Çalışanlarla olumlu bir şekilde tartışabilmektedir.	6824	28979	-5,248	0,00
Çalışanlar arasında ast-üst ilişkilerini belirgin olarak tanımlar,.	7313,5	29468,5	-4,639	0,00
Bireylere ve gruplara destek sağlamada itirazları ciddiye alır.	5708	27863	-6,883	0,00
Demokratik ve moral etik otoriteyi benimser.	5606	27761	-6,949	0,00
Düşüncelerini açıkça belirtmektedir.	7267	29422	-4,727	0,00
Teşvik edici bir ifade tarzı kullanmaktadır.	7026	29181	-4,987	0,00
İletişim engellerini giderici önlemler alabilmektedir.	7930	30085	-3,651	0,00
Güçlü bir imaj yaratabilmektedir.	8933	31088	-2,219	0,03

Tablo 12’de yer alan öğretmen ve yöneticilerin ölçekteki ifadelere verdikleri cevapların ortalamalarından yola çıkılarak Şekil 1’deki grafik oluşturulmuştur. Grafikte öğretmen ve yöneticilerin ölçekteki ifadelere ilişkin cevaplarının ortalamaları arasındaki fark hesaplanarak,

bu değere göre ifadeler sıralanmaktadır. Buna göre her iki grubun verdikleri cevapların ortalamaları arasındaki farkın en fazla olduğu ifadelerin “işbirliği içinde çalışma ortamı yaratmaktadır”, “alışanların okulla ilgili Şikâyetlerine gereken önemi verir” ve “personelle ilişkilerinde içten davranmaktadır” değişkenleri olduğu grlmektedir.



Şekil 1. Yönetici ve öğretmenlerin yönetici iletişim becerilerine verdikleri cevapların ortalaması

Bölüm V

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

İstanbul ili Avrupa yakası Okul Öncesi müdürlerin iletişim becerilerinin düzeyini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, yöneticiler ve öğretmen görüşleri açısından analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak, araştırmanın sonuçlarına, tartışma ve bulgular kapsamında geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Tartışma

Çalışmada öğretmen ve yönetici görüşlerine göre her bir bulguda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçların farklı çalışmalar ile karşılaştırılarak yorumlanması ve bunlardan hareketle ulaşılan sonuçlar ifade edilmektedir.

Sabancı (2007)'nin “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri hem öğretmenler hem de yöneticilerin kendileri tarafından yüksek bulunmuştur. Ancak çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini kişiler arası iletişim becerilerini sergileme konusunda öğretmenlerin görüşlerine göre daha fazla yeterli buldukları belirlenmiştir. Araştırmamızı destekleyen bu iki sonuç, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin iletişim başarısını “ her zaman” ile “sık sık” arasında değişen bir seviye sergiledikleri görülmektedir. Yöneticilerin, eğitim kurumundaki çalışanlar arasında etkili ve işlevsel bir iletişim kurduğu; bu iletişim sürecinde demokratik bir yapı sergilediği, empati ve saygı gibi temel değerler çerçevesinde iletişim kurduğunu yansıtmaktadır. Çalışmada da okul öncesi eğitim yöneticilerinin kendilerini kişiler arası iletişim becerilerini sergileme konusunda öğretmenlerin görüşlerine göre daha fazla yeterli buldukları belirlenmiştir.

1. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenim Düzeyleri ile Yöneticilerin İletişim Becerileri Hakkındaki Düşünceleri Arasındaki Anlamlılık:

Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen ve yönetici algılamaları öğrenim düzeylerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeylerini değerlendiren okul öncesi öğretmenlerinin ön lisans, lisans ya da yüksek lisans mezunu olması yöneticilerine ilişkin görüşleri üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmamıştır. Farklı mezuniyet türüne sahip öğretmenlerin görüşlerinin benzer çıkması, farklı eğitsel arka plana sahip eğitimcilerin yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerini benzer gördüğü sonucunun çıkmasını sağlamıştır. Bu sonuç, Cesur (2009)'un “Ortaöğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını serbestlik tanıyan liderlik stili yönünde gördüklerini belirttikleri sonuç ile örtüştüğü görülmektedir.

2. Öğretmen ve Yöneticilerin Mesleki Kıdemleri İle Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Düşünceleri Arasındaki Düzeyi:

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin düşünceleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu veriye göre öğretmenlerin öğretmenliğe yönelik mesleki deneyimlerinin az ya da çok olması ile yöneticilerinden beklentilerinin azalmadığı sonucuna varılabilir. Yöneticilerin iletişim becerilerini gerçekleştirme düzeylerinin yüksek olduğunun kabul gördüğü anlamına gelmektedir. Öğretmenlerin öğretmenliğe yönelik mesleki deneyimlerinin az ya da çok olması yöneticilerinin iletişimi üzerinde farklılaşma oluşturmamaktadır. Bu sonuç, Hacıoğlu (2007) “Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algıları ile öğretmenlerin empati düzeyleri arasındaki ilişki” adlı çalışmada okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin

öğretmenler ve müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur sonucu ile de örtüşmektedir.

3. Katılımcıların Cinsiyetleri İle Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Düşünceleri Arasındaki Anlamlılık:

Çalışmada yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür. Analiz sonucunda “kadın ve erkek katılımcıların yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin düşünceleri arasında fark vardır” hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, Kösterelioğlu ve Argon (2010), yöneticilerin etkililiğinin öğretmen algıları açısından değerlendirilmesini amaçladıkları çalışmada yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algıları medeni durum, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermezken, cinsiyet değişkenine göre bayan öğretmenler lehine anlamlı fark saptadıkları çalışmadaki araştırmadan farklı olarak bu çalışmada okul öncesi öğretmenleri cinsiyet fark etmeksizin yöneticilerinden beklentileri değişmemiştir.

Sonuç

Araştırmanın amaçlarına göre sonuçlar şöyledir;

Okul öncesi öğretmenlerin yöneticilerini algılamaları ve yöneticilerin de iletişim becerisi konusunda kendilerine bakış açıları, “cinsiyet”, “öğrenim durumu”, “mesleki kıdem” değişkenlerine göre incelenmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin ölçekteki ifadelerine ilişkin cevaplarının ortalamaları arasındaki fark hesaplanmıştır. Buna göre her iki grubun verdikleri cevapların ortalamaları arasındaki farkın en fazla olduğu ifadelerin “işbirliği içinde çalışma ortamı yaratmaktadır”, “çalışanların okulla ilgili şikâyetlerine gereken önemi verir” ve “personelle ilişkilerinde içten davranmaktadır” değişkenleri olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda, okul öncesi yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri öğretmenler tarafından “sık sık” seviyesinde normal bulunurken, yöneticilerin kendilerini kişiler arası iletişim becerilerini sergileme konusunda öğretmenlerin görüşlerine göre daha

yeterli (her zaman) buldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin yönetici iletişimine ilişkin algılamalarının en düşük olduğu becerilerin “eleştirilere açık olma”, “personeli problem çözüme sürecine katma” ve “en olumsuz durumlarda hoşgörülü olma” değişkenlerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sürecinde elde edilen verilerin analizleri sonucunda, öğretmenlerin yöneticilerini problem çözüme sürecine katma ve okulda güçlü imaj oluşturma konularında yeterli bulmadıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca Okul Öncesi öğretmenleri yöneticilerini, onlar için önemli özelliklerden olan, güven verici, sempatik, personelle iletişim kuran vb. gibi kişisel özellikler konusunda genelde yeterli bulurlarken, işbirliği içinde çalışma ortamı oluşturma, birey ve grupları destekleme, personelle sorumluluğu paylaşma ve güven verme konularında yeterli bulmadıkları görülmüştür.

Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler ve yönetici görüşlerine göre iletişim becerilerinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler ve yönetici görüşlerine göre iletişim becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin düşünceleri arasındaki anlamlı bir değişikliğe neden olmazken, yöneticilerin de mesleki kıdemleri arttıkça iletişim becerilerine ilişkin düşünceleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki söz konusu olmadığı ortaya çıkmıştır.

Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler ve yönetici görüşlerine göre iletişim becerilerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin cinsiyetleri ile yönetici becerilerine ilişkin düşünceleri arasında da bir ilişki söz konusu değildir.

Öneriler

Bu çalışmasında elde edilen bulgu, yorum ve sonuçlar kapsamında şu öneriler geliştirilmiştir.

- Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin olumlu olan durumların sürdürülebilir ve kalıcı olması sağlanmalıdır.
- Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sorunlarını çözmek için çabalaması, onları dinlemesi, anlaması, kararlara katılmalarını sağlaması aralarındaki iletişimin olumlu yönde geliştirmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle yöneticiler, kendilerini öğretmenlerinin yerine koyarak onları anlamaya çalışmalıdır. Yöneticilerin etkileyici, inandırıcı, iletişim yeteneğine sahip olmaları ve empati becerisi kazanmış kişiler arasından seçilmesi daha uygun görülmektedir.
- Okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin sahip oldukları yeterlilikleri artırılmalı, yüksek lisans ve doktora yapmalarının desteklenmesi iletişimin olumlu yönde geliştirmesine katkı sağlayacaktır.
- Öğretmenlerin sorunlarını çözmek için okul öncesi eğitim kurumu yöneticisinin gayret göstermesi, onları dinlemesi, anlaması ve kararlara katılmalarını sağlaması aralarındaki iletişimi olumlu yönde geliştirilmesine katkı sağlayacağından, bu amacın daha hızlı gerçekleştirilebilmesi için okul öncesi eğitim kurumlarında etkin bir rehberlik ve yönlendirme biriminin oluşturulması yerinde bir karar olacaktır. Bu bağlamda okul işlerinin yürütülmesi sürecinde oluşturulan kurullarda karar sürecine öğretmenleri de katmalıdır. Bunun yanı sıra düzenlenecek olan hizmet içi eğitim kursları ile okul yöneticilerinin kişisel gelişimine katkı sağlanarak daha etkili iletişim ortamının oluşmasına yardımcı olunabilir.

Kaynaklar

- Açıköz, H. (2005). *Etkili İletişim*. Ankara: Elis Yayınları.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli), *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (1997). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Matbaası.
- Albrecht, K. (2005). *Social intelligence: the new science of success*. <http://www.karlalbrecht.com/>. Erişim Tarihi: 20 Aralık 2014.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumunu üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslanargun, E., Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, (2), 59-67.
- Aydın, M. (2000). *Çağdaş Eğitim Denetim*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri, *Selçuk Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.
- Aydoğan, İ., Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). *Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*, Akdeniz İİBF Dergisi, 4, 1-25.

- Baltaş, Z., Baltaş, A. (2009). *Bedenin Dili*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Balyer, A., Gündü, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi, *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (2), 182-197.
- Barnett, W. S. (1995). *Long Term Effects of Early Childhood Programs on Cognitive and School Outcomes*, *The Future of Children*, 5(3), 25-50.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Pegem Yayınevi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008).
- Celep, C. (2001). *Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Certo, S. C. (1997). *Modern Management*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algularına Göre Değerlendirilmesi (Şişli İlçesi Örneği)*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Charlene, J. P. (2007). *Social Intelligence: The Heart and Science of Human Relationship*. Social Intelligence Styles.1. [http:// www.InnovativeHumanDynamics.com](http://www.InnovativeHumanDynamics.com). Erişim Tarihi: 20 Aralık 2014.
- Christensen, T. E. (2010). *What are Social Skills*. [http://www.wisegeek.com/ Popular Life Media Inc. asp](http://www.wisegeek.com/PopularLifeMediaInc.asp) on 20 December, 2014.
- Cihangir, Z. (2004). *Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Cüceloğlu, D. (2005). *Yeniden İnsan İnsana*, İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Çalışkan, N. Karadağ, E. Çalışkan, F. (2006). *Eğitim, İletişim ve Öğretmenin Beden Dili*, Ankara: Kök Yayıncılık.

- Çalışkan, N., Karadağ, E. (2010). Tüm Özel Öğretim Kurumları Derneği.
[http://www.toder.org/images/makaleler/ogretim_surecinde_iletisim_ogeleri_ve_beden_dilinin_onemi.doc, asp](http://www.toder.org/images/makaleler/ogretim_surecinde_iletisim_ogeleri_ve_beden_dilinin_onemi.doc,asp) on 04.01.2015.
- Çankaya, İ., H., Aküzüm, C. (2010). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri İle Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14), 49-57.
- Çataloğlu, B. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çelik U., B. B. (2009). *İlköğretim Okullarında Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Çetinkaya, H. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Eskişehir.
- Çubukçu, Z., Döndar, İ. (2003). *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri*. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Demiral, Ö. (1989). *Okul Öncesi Çağdaki Çocukların Eğitimlerinin Önemi*. Ya-Pa6. Okul Öncesi Eğitimi ve Yaygınlaştırılması Semineri İçinde, İstanbul: Ya-Pa Yayınları.
- Demirci, C. (2011). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Performans Değerlendirme Sistemleri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırma*”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Doğan, S., Koçak, O. (2014). Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (20) 2, 191-216.
- Doğan, S., Uğurlu, C., T., Yıldırım, T., Karabulut, E. (2013). Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sürecinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(1), 34-47.
- Dökmen, Ü. (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durucker, P. F. (2006). *Klasik 'Yönetimi İcat Eden Adam*, Businessweek Drucker. (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Acar Basım ve Cilt San. Tic. A. Ş.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyonerlik, Liderlik Rolü, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(2).
- Durukan, H. (2003). Yönetimde İnsan İlişkileri. Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(2), 277-284.
- Ensari, H. (1999). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erden, M. Akman, Y. (2001). *Gelişim Ve Öğrenme*, Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergeneli, A., Eryiğit, M. (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi 2(19), 159-178.

- Ergin, A. (1995). *Öğretim Teknolojisi: İletişim*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121 -136.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları (Van ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Ferris, G., Perrewe, R., Pamela, L., & Douglas, C. (2002). *Social Effectiveness in Organizations Construct Validity and Research Directions (Human Resource Management)*. June 22. Journal of Leadership & Organizational Studies. <http://highbeam.com/doc/1G1-94448103.html>. asp on 20 December, 2014.
- Fidan, M., Küçükali, R. (2014). İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1),317-334.
- Flient N. (2000). *Culture club: an investigation of organisational culture*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education, Sydney.
- Freiberg, J. H. (1983). *Improving school climate--a facilitative process*. Paper Presented at the Seminar in Organizational Development in Schools, University of La Verne, California.
- Glatfelter, A. (2000). *The Influence of Supervisor's Interpersonal Communication Competence on Worker Satisfaction*, Thesis of Master of Arts, Faculty of California State University, Fullerton.
- Goleman, D. (2009). *İş başında duygusal zekâ*. (Çev. H. Balkara). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gökçe, O. (2008). *İletişim Bilimine Giriş*, Konya: siyal Kitabevi.
- Gültekin, M. (2003). *İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi*, Yüksek Lisans Tezi.

Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Gümüş, M., Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.

Hacıoğlu, M. (2007). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Sergiledikleri İletişim Becerilerinin Algıları İle Öğretmenlerinin Empati Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi, İstanbul.

Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E. & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.

İliskin Öğretmen Algıları, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.

Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara, Bilim Yayınları.

Keskinkılıç, K. (2007). *Yönetim Süreçleri* (Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi Edit: Keskinkılıç, K.), İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.

Kenan, K. (1997). *İletişim Kurma*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Kihlstrom, J.F. & Cantor, N. (2000). *Social Intelligence*.
<http://socrates.berkeley.edu/~kihlstrm/socialintelligence.asp> on 20 December, 2014.

Kinman, G. & Kinman, R. (2001). *The Role of Motivation to Learn in Management Education*.
The Journal of Workplace Learning. 13(4), 132-144.

Korir, J. & Karr-Kidwell, P. J. (2000). *The Relationship between Self Esteem and Effective Educational Leadership*. A Literary Review, Recommendations, and Interviews, ERIC No: ED 443142.

- Kösterelioğlu, A. M., Argon, T. (2010). Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları”, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1),1-17.
- Lal, İ. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Ludlow, R. (1992). *The Esence of Ffective Communication*, London: Prentice Hall.
- Maçın, E. (2010). *Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2013). *Okul öncesi eğitim programı*. Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2014). *Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği*, Resmi Gazete: 26.07.2014, Sayı: 29072.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2013). *Eğitim kurumu yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği*, Resmi Gazete: 04. 08. 2013, Sayı: 28728
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2004). *Okul öncesi eğitim kurumları yönetmeliği*, Resmi Gazete: 08.06.2004, Sayı: 25486.
- Oktay, A. (2000). *Yaşamın Sihirli Yılları: Okul Öncesi Dönem*, İstanbul: Epsilon.
- Oktay, A. (2002). *Yaşamın Sihirli Yılları*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Oktay, A. Gürkan, T. Zembat, R. Unutkan, Ö. (2003). *Ne Yapıyorum? Neden Yapıyorum? Nasıl Yapmalıyım?*, İstanbul: YA-PA.
- Önder, A. (2004). *Ailede İletişim/Konuşarak ve Dinleyerek Anlaşalım*, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.

- Önder, A. (2004). *Eğitici Drama Uygulamaları*, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Özer, Ş. (2002). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Payne, H. J. (2003). *Revisiting a Nebulous Construct: Exploring the Impact of Relational Communication Competence on Job Performance*, Dissertation of Doctor of Philosophy, University of Kentucky College of Communications and Information Studies, Lexington, Kentucky.
- Ron, R. (1992). *Student Motivation School Culture, and Academic Achivement: What School Leaders Con do*. Eugene, Oreg, ERIC No: EA 023 593.
- Sabancı, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Antalya.
- Sabancı, A., Şekerci, R. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Yöneltiltikleri Yıldırma Davranışları Ve Bu Davranışların Nedenleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31, 18-41.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Beta Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2009). *Örgütsel Psikoloji*, (3. Baskı), Bursa: Alfa Yayınevi.
- Sayers, F. Bingaman, C. Graham, R. Wheeler, M. (1993). *Yöneticilikte İletişim*, İstanbul: Rota Yayın.
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Management and Organizational Behavior: Essentials*, New York. John Wiley & Sons,
- Sevinç, M. (2003). *Gelişim Ve Eğitimde Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul. Morpa Kültür Yayınları.

- Sims, R. Kitty, R. (2003). *Business and Administrative Communication*, Boston: Mc Graw-Hill.
- Stuart, S. (1995). *İletişim*, (Çev. N. Akın), Ankara: Milli Eğitim Yayınları, No: 2916.
- Şekerci, M., Aypay, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57),133-160.
- Şen, S. (2006). *Sınıfı İletişimde Beden Dili (Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Beden Dilin Kullanma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şenatalar, F. (1975). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir Örneği)*, Doktora Tezi, Anadolu üniversitesi, Eğitim Bilimleri Yönetimi, Eskişehir.
- Tabak, R. S. (2003). *Sağlık İletişimi*, İstanbul: Literatür.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Telman, N., Ünsal, P. (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tokat, B., Şerbetçi D. (1996). *İşletmecilik Bilgisi*, (Genişletilmiş Baskı), İstanbul: Avcı Matbaası.
- Tomaç, S. (2009). *Anaokulu Öğretmenlerinin İletişim Becerileri Açısından Yöneticileri Algılamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Türkmen, İ. (2000). *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*, Ankara: MPM Yayınları No:480.

- Usluata, A. (1995). *İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Uysal, Ü. (2010). *Sakarya Üniversitesi Resmi Web Sayfası*.
www.uysal.sakarya.edu.tr/geneliletisim/bolum%205.ppt, Erişim Tarihi, 04.01.2015.
- Ünal, S., Ada, S. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını.
- Üsküplü, K. Ö. (2011). *Eğitim Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Üstünel, G. (2011). *Etkili İletişim Becerileri ve Beden Dili Namık Kemal Üniversitesi*, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.
- Wren D. J. (1999). School culture: exploring the hidden curriculum. *Adolesence*, 34 (135), 593-597.
- Yaşar, M., Öztürk, N., Demirbaş, E. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetici Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 123-134.
- Yazıcı, Ö., Gündüz, Y. (2010). Etkili Eğitim Denetiminde Yaşanan İletişim Engelleri ve Bu Engelleri Aşma Yolları, *Kuramsal Eğitimbilim*, 3(2), 37-52.
- Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde yönetim, organizasyon ve davranış*, Tutibay Basım A.Ş. Ankara.
- Yıldırım, K. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin denetim görevlerini gerçekleştirmelerine ilişkin algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi*. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Yüksel, A. (1994). *Bireyler Arası İletişime Giriş*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Zembat, R. (2001). *Nitelik Açısından Okul Öncesi Eğitim Kurumları ve İlgili Bir Araştırma*,
İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.

Zıllıoğlu, M. (1996). *İletişim Nedir*, İstanbul: Cem Yayınevi.

EKLER

Ek 1 ve Ek 2: Veri Toplama Araçları.

Ek 3 ve 4. Uygulama İzin Belgeleri

Ek 1: Veri Toplama Aracı

OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ HAKKINDAKİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerini Öğretmen Algıları Açısından* değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda, tarafınıza sunulan ölçme aracı ile siz öğretmenlerin yöneticilerinizin “İletişim Becerileriniz” hakkında görüşleriniz alınmaktadır. Ölçek maddelerini dikkatli bir şekilde okuyarak, size en uygun olan cevabı işaretlemeniz çalışmanın geçerli sonuçlara ulaşabilmesi için önemlidir. Görüşleriniz bilimsel amaçlar için kullanılacak ve üçüncü şahıslar ile asla paylaşılmayacaktır.

Verdiğiniz katkılar için teşekkür ederim.

Sadriye KURT

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Okul Öncesi Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Bölüm I: Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyet:

- Kadın
 Erkek

2. Eğitim durumunuz:

- Ön lisans
 Lisans
 Yüksek lisans
 Doktora
 Diğer(Lütfen Belirtiniz).....

3. Öğretmen olarak mesleki kıdeminiz

- 1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üzeri

4. Çalıştığınız okul türü:

- MEB ilkokul anasınıfı
 MEB Bağımsız anaokulu
 MEB Ortaokul anasınıfı

5. İletişim becerileri ile ilgili Hizmet İçi Eğitim aldınız mı?

- Evet Hayır

6. Cevabınız evet ise, kaç defa iletişim becerilerine yönelik Hizmet içi eğitimi aldığınızı işaretleyiniz.

- 1 2 3 4 5 ve daha fazla

Aşağıdaki her cümleyi sırasıyla okuyunuz. Size hangisi uygun ise o kutuya çarpı (x) İşareti koyunuz. Lütfen ifadeleri kendi okulunuza göre cevaplayınız

Bölüm II: İletişim Becerileri İle İlgili Maddeler		Her Zaman	Sık Sık	Bazen	Çok Az	Hiç Bir Zaman
1.	Yönetici sempatiktir,					
2.	Yönetici makamlar kadar bireyler ve gruplar arası iletişimin önemli olduğunu bilir,					
3.	Okul iklimini çalışanların uygulamalarına engel olmayacak şekilde oluşturulmasına çalışır.					
4.	Bilgi ve deneyimlerini çalışanlarıyla paylaşır,					
5.	Karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine önem verir,					
6.	Eleştirilere açıktır,					
7.	Motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirir,					
8.	İşbirliği içinde çalışma ortamı yaratmaktadır					
9.	Formal ve informal iletişime önem verir,					
10.	Personeli problem çözme sürecine katmaktadır,					
11.	İletişimi örgüt amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanabilir,					
12.	Personelle sorumluluğu paylaşır,					
13.	Sık aralıklarla bütün personelle iletişim kurar,					
14.	Çalışanların okulla ilgili şikayetlerine gereken önemi verir,					
15.	Ortak amaç ve biz duygusu oluşturmada yeterlidir,					
16.	Çalışanlarıyla ilişkilerinde yargılayıcı tavır takınmaz,					
17.	Güven yaratmaktadır,					
18.	Jest ve mimiklerini amacına uygun kullanır,					
19.	Karşısındakinin sözlerini kesmeden dinler,					
20.	İletişimi önce başlatmaya çalışandır,					
21.	En olumsuz durumlarda hoşgörülüdür,					
22.	Kişisel duygularını işin dışında tutabilir,					
23.	Yapılacak görevlerin gerekçeleri hakkında bilgi verir,					
24.	Her şeyde ve her zaman açık davranır,					
25.	Personelle ilişkilerinde içten davranmaktadır,					
26.	Okul yönetiminde hiyerarşik yapıya bağlı kalır,					
27.	Çalışanlarla olumlu bir şekilde tartışabilmektedir,					
28.	Çalışanlar arasında ast-üst ilişkilerini belirgin olarak tanımlar,					
29.	Bireylere ve gruplara destek sağlamada itirazları ciddiye alır,					
30.	Demokratik ve moral etik otoriteyi benimser,					
31.	Düşüncelerini açıkça belirtmektedir,					
32.	Teşvik edici bir ifade tarzı kullanmaktadır,					
33.	İletişim engellerini giderici önlemler alabilmektedir,					
34.	Güçlü bir imaj yaratabilmektedir.					

TEŞEKKÜRLER...

Ek 2: Veri Toplama Aracı

OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerini* belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda, tarafınıza sunulan ölçme aracı ile siz yöneticilerin “İletişim Becerileriniz” hakkında görüşleriniz alınmaktadır. Ölçek maddelerini dikkatli bir şekilde okuyarak, size en uygun olan cevabı işaretlemeniz çalışmanın geçerli sonuçlara ulaşabilmesi için önemlidir. Görüşleriniz bilimsel amaçlar için kullanılacak ve üçüncü şahıslar ile asla paylaşılmayacaktır.

Verdiğiniz katkılar için teşekkür ederiz.

Sadriye KURT

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Okul Öncesi Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Bölüm I: Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyet:

- Kadın
 Erkek

2. Eğitim durumunuz:

- Ön lisans
 Lisans
 Yüksek lisans
 Doktora
 Diğer(Lütfen Belirtiniz).....

3. Yönetici olarak mesleki kıdeminiz:

- 1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üzeri

4. Çalıştığınız okul türü:

- MEB ilk okul anasınıfı
 MEB Bağımsız anaokulu
 MEB Ortaokul anasınıfı

5. İletişim becerileri ile ilgili Hizmet- İçi Eğitim aldınız mı?

- Evet Hayır

6. Cevabınız evet ise, kaç defa iletişim becerilerine yönelik Hizmet- içi eğitimi aldığınızı işaretleyiniz.

- 1 2 3 4 5 ve daha fazla


Aşağıdaki her cümleyi sırasıyla okuyunuz. Size hangisi uygun ise o kutuya çarpı (x) İşareti koyunuz.

Lütfen ifadeleri kendi okulunuza göre cevaplayınız

Bölüm II: İletişim Becerileri İle İlgili Maddeler		Her Zaman	Sık Sık	Bazen	Çok Az	Hiç Bir Zaman
1.	Yönetici sempatiktir,					
2.	Yönetici makamlar kadar bireyler ve gruplar arası iletişimin önemli olduğunu bilir,					
3.	Okul iklimini çalışanların uygulamalarına engel olmayacak şekilde oluşturulmasına çalışır.					
4.	Bilgi ve deneyimlerini çalışanlarıyla paylaşır,					
5.	Karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine önem verir,					
6.	Eleştirilere açıktır,					
7.	Motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirir,					
8.	İşbirliği içinde çalışma ortamı yaratmaktadır					
9.	Formal ve informal iletişime önem verir,					
10.	Personeli problem çözme sürecine katmaktadır,					
11.	İletişimi örgüt amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanabilir,					
12.	Personelle sorumluluğu paylaşır,					
13.	Sık aralıklarla bütün personelle iletişim kurar,					
14.	Çalışanların okulla ilgili şikayetlerine gereken önemi verir,					
15.	Ortak amaç ve biz duygusu oluşturmada yeterlidir,					
16.	Çalışanlarıyla ilişkilerinde yargılayıcı tavır takınmaz,					
17.	Güven yaratmaktadır,					
18.	Jest ve mimiklerini amacına uygun kullanır,					
19.	Karşısındakinin sözlerini kesmeden dinler,					
20.	İletişimi önce başlatmaya çalışandır,					
21.	En olumsuz durumlarda hoşgörülüdür,					
22.	Kişisel duygularını işin dışında tutabilir,					
23.	Yapılacak görevlerin gerekçeleri hakkında bilgi verir,					
24.	Her şeyde ve her zaman açık davranır,					
25.	Personelle ilişkilerinde içten davranmaktadır,					
26.	Okul yönetiminde hiyerarşik yapıya bağlı kalır,					
27.	Çalışanlarla olumlu bir şekilde tartışabilmektedir,					
28.	Çalışanlar arasında ast-üst ilişkilerini belirgin olarak tanımlar,					
29.	Bireylere ve gruplara destek sağlamada itirazları ciddiye alır,					
30.	Demokratik ve moral etik otoriteyi benimser,					
31.	Düşüncelerini açıkça belirtmektedir,					
32.	Teşvik edici bir ifade tarzı kullanmaktadır,					
33.	İletişim engellerini giderici önlemler alabilmektedir,					
34.	Güçlü bir imaj yaratabilmektedir.					

TEŞEKKÜRLER...

Ek 3: Uygulama İzin Belgesi


T.C.
BAHÇELİEVLER KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 81890400/900/5166883
Konu :Anket

10/11/2014

KAYMAKAMLIK MAKAMINA
BAHÇELİEVLER

İlgi :Sadiye KURT'un 31/10/2014 tarihli dilekçesi

İlçemiz Koza İlkokulu Okul Öncesi Öğretmeni Sadiye KURT'un "Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerileri" konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanmak üzere, bünyesinde anasınıfı bulunan ilçemiz ilkokul ve ortaokullarında ve bağımsız ana okullarında görev yapmakta olan Okul Müdürü ve Müdür Yardımcıları ile okul öncesi öğretmenlerine yönetik anket uygulaması yapmak istediğini belirtir ilgi dilekçesi ilişikte sunulmuştur.

Adı geçerin, bahse konu anket çalışmasını ilgili okullarda görev yapan yönetici ve okul öncesi öğretmenlerine uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup,
Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınızı arz ederim.

Emin ÇIKRIKCI
İlçe Milli Eğitim Müdürü

O L U R
..../11/2014

Mehmet Ali ÖZYİĞİT
Bahçelievler Kaymakamı

EK :1.Dilekçe

3.Papa Mah. Barbaros Cad. Hükümet Kon. Bahçelievler/ İstanbul

Ayrıntılı bilgi için: Z.KESKİN Bil. İst
Tel: (0 212)442 25 41
Faks: (0 212)442 28 58

Bu resmi görevli elektronik imza ile atılmıştır. http://www.turkiye.gov.tr adresinden. e51d-4649-3494-b808-f043 kodu ile veri doğrulayın.

Ek 4: Uygulama İzin Belgesi

Kimden: İsmail Aydoğan <iaydogan124@gmail.com>

Tarih: 3 Mayıs 2014 16:25:30 GMT+3

Kime: sadriye kurt <kurtsadriye@hotmail.com>

Konu: Ynt: Makale çalışmanız hakkında

Sadriye hocam,

Sözkonusu çalışmamın ölçeğini kullanabilirsiniz. Sanırım makalenin içinde ölçek maddeleri var. Referans göstererek oradan çıkarıp kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar.

Doç. Dr. İsmail AYDOĞAN

Erciyes Üniversitesi

Edebiyat Fakültesi

Psikoloji Bölümü

Kayseri