

MESLEK LİSELERİNDE YÖNETİCİLER VE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARI

Yrd. Doç. Dr. Şenay Sezgin Nartgün
AİBÜ, Eğitim Fakültesi EBB
szbn@yahoo.com

Yalçın Çakmak
Karacasu İlköğretim Okulu Öğretmeni
cakmak_yalcin@hotmail.com

Abstract

The primary aim of this study is to determine/ investigate the opinions of administrators and teachers working at vocational high schools. the study was designed as a survey study and it was a quantitative study. The population of the study was formed by school administrators and teachers (n=348) working at vocational high schools located in the city center of Bolu. In the fall semester of 2008-2009 academic year. Some of the findings of the study are as follows : School administrators and teachers are respectful to each other but they are not open to criticisms, they do not develop empathy and the administrators send the messages on time, there was a significant meaningful difference between the opinions of administrators and teachers when the variable years of experience is concerned.

Key Words: Communication, Teacher, Administrator, Vocational High Schools.

GİRİŞ

İletişim insanları birbirine bağlayan ve sosyal bir grup halinde yaşamalarını sağlayan bir bağdır. Okullarda sosyal sistem olduğu için iletişim, okulun amacını gerçekleştirmede sahip olunan kaynakların etkili ve verimli kullanılmasında gerekli görülmektedir. Çünkü eğitim örgütlerinde yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim bozuklukları okulun amaçlarının gerçekleştirilememesine ve birçok sorunun doğmasına neden olmaktadır. Bu sebeple yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının tespit edilmesi ve okul yöneticilerinin bu zayıf yönlerini görebilmeleri eğitim açısından önemlidir (Başaran, 1992). Bu bağlamda bu araştırmanın temel amacı, meslek liselerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin aralarındaki iletişim sorunlarına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri hangi düzeyde gerçekleşmiştir?
2. Okul yöneticileriyle öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin olarak yöneticilerle öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
3. Okul yöneticileriyle öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin olarak, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında; cinsiyetlerine, branşlarına ve kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?

YÖNTEM

Araştırma tarama modelinde olup nicel bir araştırmadır. Meslek liselerinde yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim süreci esnasında karşılaşılabilecek durumlar anket ifadelerine dönüştürülmüş ve bu ifadeler yönetici ve öğretmenlerin cevapları doğrultusunda betimlenmiştir. Anket ifadelerine verilen cevaplar doğrultusunda okul yöneticileri ve öğretmenler arasında görev, cinsiyet, branş ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklar olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini, Bolu ili Merkez ilçede bulunan meslek liselerinde görev yapan 348 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Bolu il merkezinde bulunan meslek liselerinde görev yapan okul yöneticilerinden ve öğretmenlerinden gönüllü olanlar bu araştırmaya katılmışlardır. Bütün okullara toplam 348 anket dağıtılmış ve 218 adet anket geri toplanmıştır. Dönen anket sayısı evreni temsil etme gücüne sahiptir. Anket 2008- 2009 öğretim yılı güz döneminde uygulanmıştır. Veriler, Ersoy (2005) tarafından geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış anket ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü kişisel bilgilerden oluşmuş, ikinci bölümü ise iletişim kavramına ilişkin yargıları anlatan sorulardan oluşturulmuştur. Sorular 5'li likert ölçeğe uygun olarak hiçbir zaman, nadiren, bazen, çoğu zaman ve her zaman şeklinde derecelendirilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesi

bilgisayarda paket program kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anketin kişisel bilgiler bölümü frekans ve yüzde dağılımları dikkate alınarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırma problemlerine ve alt problemlerine uygun olarak aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), t testi (t) ve varyans analizinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular tablo 2'de görülebilmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin %44,5'i (n=97) kadın, %55,5'i (n=121) ise erkek, % 10,1'i (n=22) yönetici, % 89,9'u (n=196) ise öğretmendir. Araştırmaya katılanların % 50'si (n=109) kültür dersleri öğretmenleri, %50'si(n=109) ise meslek dersleri öğretmenleridir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin %23'ü (n=52) 1-7 yıl kıdeme, %41,7'si (n=91) 8-14 yıl kıdeme, %20,6'sı (n=45) 15-21 yıl arası kıdeme ve %13,8'i (n=30) ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Yönetici ve Öğretmenlerin İletişim Sorunlarına İlişkin Görüşleri

Tablo 1: Yönetici ve Öğretmenlerin İletişim Sorunlarına İlişkin Görüşleri

Maddeler	n	\bar{X}	ss
1. Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar.	218	3.36	.8861
2. Yönetici ve öğretmenler başarılarını karşılıklı olarak paylaşırlar.	218	3.47	.9315
3. Yönetici ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirine saygı gösterirler.	218	4.01	.7944
4. Yöneticiler öğretmenlerle ilişkilerine statü farklılıklarını yansıtmazlar.	218	3.39	1.1522
5. Yöneticiler, öğretmenlere emir ve görev verirken öğretmenlerin özelliklerini dikkate alırlar.	218	3.69	2.9062
6. Yönetici ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirlerine güvenirlir.	218	3.48	.9941
7. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerini alırlar.	218	3.32	.9966
8. Yönetici ve öğretmenler, birbirlerine karşı eleştiriye açıktırlar.	218	2.98	1.0204
9. Yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak, anlamaya çalışırlar.	218	2.91	.9660
10. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki siyasi görüş, kültür v. b. farklılıklara karşı hoşgörülüdürler.	218	3.66	.9944
11. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yüz yüze iletişime önem verirler.	218	3.57	.8569
12. Yönetici ve öğretmenler bilgilerini karşılıklı olarak paylaşırlar.	218	3.41	.8388
13. Yönetici ve öğretmenler ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler.	218	3.06	.9063
14. Yönetici ve öğretmenler özel sorunlarını aralarındaki resmi ilişkilere yansıtmazlar.	218	3.46	1.0300
15. Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım yapmazlar (adil davranırlar).	218	3.29	1.1496
16. Yöneticiler, sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.	218	4.03	.8085
17. Yönetici ve öğretmenler arasında, dedikoduya izin vermeyen, olumlu bir iletişim ortamı vardır.	218	3.34	.9533
18. Yöneticiler öğretmenleri okulla ilgili alınacak kararlara katarlar.	218	3.31	.9753
19. Yöneticiler okulda öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamı sağlarlar.	218	3.40	.9564
20. Yöneticiler öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler.	218	3.45	.9456
21. Yönetici ve öğretmenler arasında, formal iletişimin yanında informal iletişim kanalları da açıktır.	218	3.38	.8618
22. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yakın ilişki sürdürme konusunda işten bir çaba gösterirler.	218	3.27	.9897
23. Yönetici ve öğretmenler, eğitim ve okulun amaçlarını aynı şekilde anlar ve yorumlar.	218	3.39	.9687

24. Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin olumlu davranışlarını öne çıkarmaya çalışırlar.	218	3.31	.9026
25. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki iletişimde iyi birer dinleyicidirler.	218	3.42	.9333

Tablo 1 incelendiğinde yönetici ve öğretmenler tarafından “yönetici ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirine saygı gösterirler (3)” maddesi aritmetik ortalaması 4.01 ile katılım düzeyinin en yüksek olduğu madde, aritmetik ortalaması 2.71 ile “yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak, anlamaya çalışırlar (9)” maddesi de en düşük katılımda buldukları madde olarak görülmektedir. Bu durum, yönetici ve öğretmenlerin iletişim esnasında birbirlerine karşı saygılı olduklarını ancak empati kurmada, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini doğru anlamakta güçlük çektiklerinin göstergesi olarak düşünülebilir.

Görev Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Tablo 2: Görev Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farklar İçin t-Testi

Anket maddeleri	Değişkenler	Denek Sayısı N	Aritmetik Ortalama \bar{X}	Standart Sapma S	SD	t-değeri	P Değeri
1. Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar.	Yönetici	22	4.00	.308	216	3.66*	.000**
	Öğretmen	196	3.29	.901	216		
Yönetici ve öğretmenler başarılarını karşılıklı olarak paylaşırlar.	Yönetici	22	4.14	.468	216	3.65*	.000**
	Öğretmen	196	3.39	.941	216		
3. Yönetici ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirine saygı gösterirler.	Yönetici	22	4.23	.685	216	1.33	.184
	Öğretmen	196	3.99	.804	216		
4. Yöneticiler öğretmenlerle ilişkilerine statü farklılıklarını yansıtmazlar.	Yönetici	22	4.23	.752	216	3.78*	.000**
	Öğretmen	196	3.30	1.153	216		
5. Yöneticiler, öğretmenlere emir ve görev verirken öğretmenlerin özelliklerini dikkate alırlar.	Yönetici	22	4.14	.640	216	.76	.447
	Öğretmen	196	3.64	3.054	216		
6. Yönetici ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirlerine güvenirlir.	Yönetici	22	4.09	.610	216	3.09*	.002**
	Öğretmen	196	3.41	1.006	216		
7. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerini alırlar.	Yönetici	22	4.05	.899	216	3.70*	.000**
	Öğretmen	196	3.24	.978	216		
8. Yönetici ve öğretmenler, birbirlerine karşı eleştiriye açıktırlar.	Yönetici	22	3.73	.935	216	3.72*	.000**
	Öğretmen	196	2.90	.997	216		
9. Yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak, anlamaya çalışırlar.	Yönetici	22	3.77	.869	216	4.58*	.000**
	Öğretmen	196	2.82	.930	216		
10. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki siyasi görüş, kültür v. b. farklara karşı hoşgörülüdürler.	Yönetici	22	4.32	.716	216	3.32*	.001**
	Öğretmen	196	3.59	.996	216		
11. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yüz yüze iletişime önem verirler.	Yönetici	22	3.91	.610	216	1.95	.052
	Öğretmen	196	3.54	.873	216		
	Öğretmen	196	3.37	.950	216		

Tablo 2 nin Devamı

12. Yönetici ve öğretmenler bilgilerini karşılıklı olarak paylaşırlar.	Yönetici	22	4.00	.617	216	3.58*	.000**
	Öğretmen	196	3.34	.835	216		
13. Yönetici ve öğretmenler ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler.	Yönetici	22	3.59	.908	216	2.95*	.004**
	Öğretmen	196	3.00	.889	216		
14. Yönetici ve öğretmenler özel sorunlarını aralarındaki resmi ilişkilere yansıtmazlar.	Yönetici	22	3.91	.526	216	2.16*	.032**
	Öğretmen	196	3.41	1.061	216		
15. Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım yapmazlar (adil davranırlar).	Yönetici	22	4.27	.631	216	4.41*	.000**
	Öğretmen	196	3.18	1.143	216		
16. Yöneticiler, sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.	Yönetici	22	4.50	.598	216	2.94*	.004**
	Öğretmen	196	3.97	.813	216		
17. Yönetici ve öğretmenler arasında, dedikoduya izin vermeyen, olumlu bir iletişim ortamı vardır.	Yönetici	22	3.77	.612	216	2.25*	.026**
	Öğretmen	196	3.30	.973	216		
18. Yöneticiler öğretmenleri okulla ilgili alınacak kararlara katarlar.	Yönetici	22	4.05	.653	216	3.86*	.000**
	Öğretmen	196	3.22	.972	216		
19. Yöneticiler okulda öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamı sağlarlar.	Yönetici	22	4.09	.610	216	3.65*	.000**
	Öğretmen	196	3.33	.958	216		
20. Yöneticiler öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler.	Yönetici	22	4.14	.560	216	3.67*	.000**
	Öğretmen	196	3.38	.950	216		
21. Yönetici ve öğretmenler arasında, formal iletişimin yanında informal iletişim kanalları da açıktır.	Yönetici	22	3.95	.653	216	3.40*	.001**
	Öğretmen	196	3.31	.859	216		
22. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yakın ilişki sürdürme konusunda işten bir çaba gösterirler.	Yönetici	22	3.86	.640	216	3.04*	.003**
	Öğretmen	196	3.20	1.000	216		
23. Yönetici ve öğretmenler, eğitim ve okulun amaçlarını aynı şekilde anlar ve yorumlar.	Yönetici	22	3.50	.673	216	.59	.559
	Öğretmen	196	3.37	.997	216		
24. Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin olumlu davranışlarını öne çıkarmaya çalışırlar.	Yönetici	22	3.82	.501	216	2.82*	.005**
	Öğretmen	196	3.26	.921	216		
25. Yönetici ve öğretmenler	Yönetici	22	3.82	.665	216	2.14*	.033**

*0.05 düzeyinde anlamlı (thes>tteo)

**P<0.05

Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarını belirlemeyi ilişkin yönetici ve öğretmenleri görüşleri arasındaki farkı bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucuna göre (Tablo 7) yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin farklı düşündükleri anlaşılmaktadır. Anket maddelerinin tamamına yakınında yönetici görüşleri ile öğretmen görüşleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı düzeyde gerçekleşmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar incelendiğinde 3., 5., 11. ve 23. ve ifadelerde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmemektedir. Diğer tüm ifadeler verilen cevaplar arasında görev değişkenine bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık görülmektedir.

Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Tablo 3: Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri için t-Testi

Anket maddeleri	Değişkenler	Denek Sayısı N	Aritmetik Ortalama \bar{X}	Standart Sapma S	SD	t-değeri	P Değeri
1. Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar.	Kadın	97	3.38	.859	216	.28	.777
	Erkek	121	3,35	.910			
2. Yönetici ve öğretmenler başarılarını karşılıklı olarak paylaşırlar.	Kadın	97	3.58	.788	216	1.56	.121
	Erkek	121	3,38	1.026			
3. Yönetici ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirine saygı gösterirler.	Kadın	97	4.00	.804	216	-.23	.819
	Erkek	121	4.02	.790			
4. Yöneticiler öğretmenlerle ilişkilerine statü farklılıklarını yansıtmazlar.	Kadın	97	3,35	1.100	216	-.50	.615
	Erkek	121	3,43	1,196			
5. Yöneticiler, öğretmenlere emir ve görev verirken öğretmenlerin özelliklerini dikkate alırlar.	Kadın	97	3,94	4.202	216	1.14	.256
	Erkek	121	3,49	1.026			
6. Yönetici ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirlerine güvenirler.	Kadın	97	3,51	.980	216	.31	.755
	Erkek	121	3,46	1.009			
7. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerini alırlar.	Kadın	97	3.29	.946	216	-.43	.668
	Erkek	121	3,35	1.039			
8. Yönetici ve öğretmenler, birbirlerine karşı eleştiriye açıktırlar.	Kadın	97	2,93	.893	216	-.70	.487
	Erkek	121	3.02	1.114			

Tablo 3 ün Devamı

9. Yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak, anlamaya çalışırlar.	Kadın	97	2,86	.866	216	-.85	.399
	Erkek	121	2,97	1.040			
10. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki siyasi görüş, kültür v. b. farklılara karşı hoşgörülüdürler.	Kadın	97	3,75	.878	216	.61	.540
	Erkek	121	3,63	1,081			
11. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yüz yüze iletişime önem verirler.	Kadın	97	3,61	.815	216	.54	.592
	Erkek	121	3,55	.894			
12. Yönetici ve öğretmenler bilgilerini karşılıklı olarak paylaşırlar.	Kadın	97	3.43	.720	216	.39	.698
	Erkek	121	3,39	.925			
13. Yönetici ve öğretmenler ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler.	Kadın	97	3.09	.830	216	.48	.630
	Erkek	121	3.03	.966			
14. Yönetici ve öğretmenler özel sorunlarını aralarındaki resmi ilişkilere yansıtmaırlar.	Kadın	97	3,49	.959	216	.40	.687
	Erkek	121	3,44	1.087			
15. Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım yapmazlar (adil davranırlar).	Kadın	97	3.25	1.090	216	-.48	.639
	Erkek	121	3.32	1.199			
16. Yöneticiler, sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.	Kadın	97	4.18	.750	216	2.44*	.015**
	Erkek	121	3.91	.837			
7. Yönetici ve öğretmenler arasında, dedikoduya izin vermeyen, olumlu bir iletişim ortamı vardır.	Kadın	97	3.34	.912	216	-.05	.958
	Erkek	121	3.34	.989			
18. Yöneticiler öğretmenleri okulla ilgili alınacak kararlara katarlar.	Kadın	97	3,35	.842	216	.58	.560
	Erkek	121	3,27	1.072			
19. Yöneticiler okulda öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamı sağlarlar.	Kadın	97	3.46	.902	216	.83	.406
	Erkek	121	3.36	.999			
20. Yöneticiler öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler.	Kadın	97	3.45	1.000	216	-.01	.994
	Erkek	121	3.45	.904			
21. Yönetici ve öğretmenler arasında, formal iletişimin yanında informal iletişim kanalları da açıktır.	Kadın	97	3.36	.868	216	-.24	.815
	Erkek	121	3.39	.860			

Tablo3 ün Devamı

22. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yakın ilişki sürdürme konusunda işten bir çaba gösterirler.	Kadın	97	3.22	1.013	216	-.66	.509
	Erkek	121	3.31	.973			
23. Yönetici ve öğretmenler, eğitim ve okulun amaçlarını aynı şekilde anlar ve yorumlar.	Kadın	97	3.49	.879	216	1.50	.135
	Erkek	121	3.30	1.030			
24. Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin olumlu davranışlarını öne çıkarmaya çalışırlar.	Kadın	97	3,31	.906	216	-.04	.969
	Erkek	121	3.31	.904			
25. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki iletişimde iyi birer dinleyicidirler.	Kadın	97	3.42	.888	216	.07	.941
	Erkek	121	3.41	.971			

**P<0.05

Tablo 3'e göre; verilen cevaplar arasında 16. ifade de cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmekle birlikte diğer ifadelerde istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık görülmemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin olarak anketin 16. maddesi olan "yöneticiler, sözlü ve yazılı mesajların öğretmenlere zamanında ulaştırırlar" ifadesine bayanlar $\bar{X} = 4.18$, erkekler ise $\bar{X} = 3.91$ ile "çoğu zaman" düzeyinde katılmışlardır. Aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemekle birlikte bayanlar bu ifadeye erkeklerden daha fazla katılım göstermişlerdir. İfadelerden "yönetici ve öğretmenler, birbirlerine karşı eleştiriye açıktırlar (8)", "yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak, anlamaya çalışırlar (9)" ve "yönetici ve öğretmenler ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler (13)" ifadelerine hem bayan hem de erkeklerin katılım düzeylerinin en düşük seviyede olduğu gözlenmiştir.

Branş Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Tablo 4: Branş Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farklar İçin t-Testi

Anket maddeleri	Değişkenler	Denek Sayısı N	Aritmetik Ortalama \bar{X}	Standart Sapma S	SD	t-değeri	P Değeri
1. Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar.	Kültür	109	3.43	.843	216	1.15	.252
	Meslek	109	3.29	.926			
2. Yönetici ve öğretmenler başarılarını karşılıklı olarak paylaşırlar.	Kültür	109	3.56	.966	216	1.46	.146
	Meslek	109	3.38	.890			
3. Yönetici ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirine saygı gösterirler.	Kültür	109	4.07	.766	216	1.11	.269
	Meslek	109	3.95	.821			

Tablo 4 ün Devamı

4. Yöneticiler öğretmenlerle ilişkilerine statü farklılıklarını yansıtmazlar.	Kültür	109	3.47	1.094	216	.94	.348
	Meslek	109	3.32	1.209			
5. Yöneticiler, öğretmenlere emir ve görev verirken öğretmenlerin özelliklerini dikkate alırlar.	Kültür	109	3.52	.819	216	-.84	.403
	Meslek	109	3.85	4.009			
6. Yönetici ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirlerine güvenirlir.	Kültür	109	3.51	.968	216	.48	.634
	Meslek	109	3.45	1.023			
7. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerini alırlar.	Kültür	109	3.38	.970	216	.82	.416
	Meslek	109	3.27	1.024			
8. Yönetici ve öğretmenler, birbirlerine karşı eleştiriye açıktırlar.	Kültür	109	2.98	1.027	216	.00	1.000
	Meslek	109	2.98	1.018			
9. Yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak, anlamaya çalışırlar.	Kültür	109	2.90	.942	216	-.28	.780
	Meslek	109	2.94	.993			
10. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki siyasi görüş, kültür v. b. farklılıklara karşı hoşgörülüdürler.	Kültür	109	3.81	.907	216	2.13*	.034**
	Meslek	109	3.52	1.059			
11. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yüz yüze iletişime önem verirler.	Kültür	109	3.66	.784	216	1.51	.133
	Meslek	109	3.49	.919			
12. Yönetici ve öğretmenler bilgilerini karşılıklı olarak paylaşırlar.	Kültür	109	3.45	.833	216	.73	.469
	Meslek	109	3.37	.846			
13. Yönetici ve öğretmenler ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler.	Kültür	109	3.05	.985	216	-.22	.823
	Meslek	109	3.07	.825			
14. Yönetici ve öğretmenler özel sorunlarını aralarındaki resmi ilişkilere yansıtmazlar.	Kültür	109	3.60	.982	216	1.92	.056
	Meslek	109	3.33	1.063			
15. Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım yapmazlar (adil davranırlar).	Kültür	109	3.35	1.166	216	.77	.445
	Meslek	109	3.23	1.136			
16. Yöneticiler, sözlü ve yazılı mesajların öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.	Kültür	109	4.12	.779	216	1.68	.094
	Meslek	109	3.94	.831			

Tablo 4 ün Devamı

17. Yönetici ve öğretmenler arasında, dedikoduya izin vermeyen, olumlu bir iletişim ortamı vardır.	Kültür	109	3.36	.918	216	.21	.832
	Meslek	109	3.33	.991			
18. Yöneticiler öğretmenleri okulla ilgili alınacak kararlara katarlar.	Kültür	109	3.33	.893	216	.35	.729
	Meslek	109	3.28	1.055			
19. Yöneticiler okulda öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamı sağlarlar.	Kültür	109	3.39	.922	216	-.28	.778
	Meslek	109	3.42	.993			
20. Yöneticiler öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler.	Kültür	109	3.48	.909	216	.36	.721
	Meslek	109	3.43	.985			
21. Yönetici ve öğretmenler arasında, formal iletişimin yanında informal iletişim kanalları da açıktır.	Kültür	109	3.39	.828	216	.31	.754
	Meslek	109	3.36	.898			
22. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yakın ilişki sürdürme konusunda işten bir çaba gösterirler.	Kültür	109	3.27	1.033	216	.00	1.000
	Meslek	109	3.27	.949			
23. Yönetici ve öğretmenler, eğitim ve okulun amaçlarını aynı şekilde anlar ve yorumlar.	Kültür	109	3.43	.956	216	.70	.486
	Meslek	109	3.34	.983			
24. Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin olumlu davranışlarını öne çıkarmaya çalışırlar.	Kültür	109	3.27	.878	216	-.75	.454
	Meslek	109	3.36	.928			
25. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki iletişimde iyi birer dinleyicidirler.	Kültür	109	3.37	.969	216	-.80	.426
	Meslek	109	3.47	.898			

**P<0.05

Tablo 4 incelendiğinde verilen cevaplar arasında 10. ifade de branş değişkenine göre yönetici ve öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmekle birlikte diğer ifadelerde istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık görülmemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin olarak anketin 10. maddesi olan "yönetici ve öğretmenler aralarındaki siyasi görüş, kültür v. b. farklılara karşı hoşgörülüdürler" ifadesine kültür dersleri yönetici ve öğretmenleri $\bar{X} = 3.81$, meslek dersleri yönetici ve öğretmenleri ise $\bar{X} = 3.52$ ile "çoğu zaman" düzeyinde katılmışlardır. Aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemekle birlikte kültür dersleri yönetici ve öğretmenleri bu ifadeye meslek dersleri yönetici ve öğretmenlerine göre daha fazla katılım göstermişlerdir. Buradan kültür dersleri yönetici ve öğretmenlerin aralarındaki siyasi görüş, kültür vb. farklılara karşı daha hoş görülme olduğu sonucuna varılabilir. Branş değişkenine bağlı olarak hem kültür dersleri yönetici ve öğretmenleri, hem de meslek dersleri yönetici ve öğretmenleri tarafından 3., ve 16. ifadelere en yüksek katılımın olduğu görülmektedir. Buna göre 3. soruya (yönetici ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirine saygı gösterirler) hem kültür dersleri öğretmenleri ($\bar{X} = 4.07$); hem de meslek dersleri öğretmenleri ($\bar{X} = 3.95$) "çoğu zaman" düzeyinde katılım göstermişlerdir. Yine 16. soruya da (yöneticiler, sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar) kültür dersleri öğretmenleri ($\bar{X} = 4.12$) meslek dersleri öğretmenleri ($\bar{X} = 3.94$) "çoğu zaman" düzeyinde yüksek katılım göstermişlerdir. Buna göre hem kültür dersleri hem de meslek dersleri yönetici ve öğretmenlerin aralarındaki iletişimde karşılıklı olarak birbirlerine saygı gösterdikleri sonucuna

varılabilir. Ayrıca hem kültür dersleri hem de meslek dersleri yönetici ve öğretmenleri sözlü ve yazılı mesajların kendilerine zamanında ulaştığı görüşünde de birleşmektedirler. “Yönetici ve öğretmenler, birbirlerine karşı eleştiriye açıktırlar”, “yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak, anlamaya çalışırlar” ve “yönetici ve öğretmenler ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler” hem kültür hem de meslek dersleri açısından yönetici ve öğretmenlerinin katılım düzeylerinin en düşük seviyede olduğu gözlenmiştir. Genel olarak kültür dersleri ve meslek dersleri açısından yönetici ve öğretmenlerinin, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri arasında önemli farklılık olmadığı görülmektedir.

Kıdem Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

“Yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak, anlamaya çalışırlar” ifadesine ilişkin $p=.006$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. ($p<.05$) Farkın kaynağını bulmak amacıyla yapılan Scheffe Testi ne göre 4. kıdem grubu (21 ve yıl üstü) ile 2. grup (8–14 yıl) kıdem grupları arasında farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durumdan, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin “yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak, anlamaya çalışırlar” ifadesine ilişkin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin ($\bar{X}=3.4000$), 8–14 yıllık kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=2.7141$) görüşlerine daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler birbirleri ile iletişimleri sırasında kendilerini birbirlerini yerine çoğu zaman koyarak anlamaya çalıştıklarını ifade ederken, 8–14 yıllık kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler birbirleri ile iletişimleri sırasında kendilerini birbirlerini yerine bazen koyarak anlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin artması bununla beraber yaşanan deneyimlerin çoğalmasının birbirleri ile iletişimleri sırasında olaylara karşı empatik bir bakış açısı ile olumlu yaklaşımlarına neden olduğu düşünülebilir. Diğer ifadelerde istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5: Kıdem Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farklar İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Anket Maddeleri	Varyansın kaynağı	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P	Farkın Kaynağı
1. Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar	Gruplar Arası	3	3.314	1.105	1.415	.239	
	Gruplar İçi	214	167.057	.781			
	Toplam	217	170.372				
2. Yönetici ve öğretmenler becerilerini karşılıklı olarak paylaşırlar	Gruplar Arası	3	3.846	1.282	1.488	.219	
	Gruplar İçi	214	184.429	.862			
	Toplam	217	188.275				
3. Yönetici ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirine saygı gösterirler	Gruplar Arası	3	.899	.300	.471	.702	
	Gruplar İçi	214	136.059	.636			
	Toplam	217	136.959				
4. Yöneticiler öğretmenlerle ilişkilerine statü farklılıklarını yansıtmazlar	Gruplar Arası	3	2.620	.873	.655	.581	
	Gruplar İçi	214	285.453	1.334			
	Toplam	217	288.073				
5. Yöneticiler, öğretmenlere emir ve görev verirken öğretmenlerin özelliklerini dikkate alırlar.	Gruplar Arası	3	4.475	1.492	.175	.914	
	Gruplar İçi	214	1828.314	8.544			
	Toplam	217	1832.789				
6. Yönetici ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirlerine güvenirlir.	Gruplar Arası	3	2.430	.810	.818	.485	
	Gruplar İçi	214	211.997	.991			
	Toplam	217	214.427				
7. Yöneticiler, öğretmenleri	Gruplar Arası	3	.346	.115	.115	.951	

ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerini alırlar.	Gruplar İçi	214	215.177	1.006			
	Toplam	217	215.523				
8. Yönetici ve öğretmenler, birbirlerine karşı eleştiriye açıktırlar.	Gruplar Arası	3	3.483	1.161	1.117	.343	
	Gruplar İçi	214	222.444	1.039			
	Toplam	217	225.927				
9. Yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak, anlamaya çalışırlar.	Gruplar Arası	3	11.524	3.841	4.304	.006*	4-2
	Gruplar İçi	214	190.990	.892			
	Toplam	217	202.514				
10. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki siyasi görüş, kültür v. b. farklara karşı	Gruplar Arası	3	.361	.120	.120	.948	
	Gruplar İçi	214	214.194	1.001			
	Toplam	217	214.555				
11. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yüz yüze iletişime önem verirler.	Gruplar Arası	3	3.802E-	1.267E-02	.017	.997	
	Gruplar İçi	214	159.288	.744			
	Toplam	217	159.326				
12. Yönetici ve öğretmenler bilgilerini karşılıklı olarak paylaşırlar.	Gruplar Arası	3	2.184	.728	1.035	.378	
	Gruplar İçi	214	150.481	.703			
	Toplam	217	152.665				
13. Yönetici ve öğretmenler ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler.	Gruplar Arası	3	1.811	.604	.732	.534	
	Gruplar İçi	214	17.414	.824			
	Toplam	217	178.225				
14. Yönetici ve öğretmenler özel sorunlarını aralarındaki resmi ilişkilere vansıtmazlar.	Gruplar Arası	3	1.306	.435	.407	.748	
	Gruplar İçi	214	228.900	1.070			
	Toplam	217	230.206				
15. Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım yapmazlar (adil davranırlar).	Gruplar Arası	3	3.068	1.023	.771	.511	
	Gruplar İçi	214	283.726	1.326			
	Toplam	217	286.794				
16. Yöneticiler, sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.	Gruplar Arası	3	1.199	.400	.608	.610	
	Gruplar İçi	214	140.630	.657			
	Toplam	217	141.835				
17. Yönetici ve öğretmenler arasında, dedikoduya izin vermeyen olumlu bir iletişim vardır.	Gruplar Arası	3	2.615	.872	.958	.413	
	Gruplar İçi	214	194.583	.909			
	Toplam	217	197.197				
18. Yöneticiler öğretmenleri okulla ilgili alınacak kararlara katarlar.	Gruplar Arası	3	3.040	1.013	1.066	.364	
	Gruplar İçi	214	203.368	.950			
	Toplam	217	206.408				
19. Yöneticiler okulda öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamı sağlarlar.	Gruplar Arası	3	2.495	.832	.908	.438	
	Gruplar İçi	214	195.982	.916			
	Toplam	217	198.477				
20. Yöneticiler öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler.	Gruplar Arası	3	.242	8.063E-02	.089	.966	
	Gruplar İçi	214	193.799	.906			
	Toplam	217	194.041				
21. Yönetici ve öğretmenler arasında, formal iletişimin yanında informal iletişim vardır.	Gruplar Arası	3	.726	.242	.323	.809	
	Gruplar İçi	214	160.430	.750			
	Toplam	217	161.156				
22. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yakın ilişki sürdürme konusunda işten bir çaba gösterirler.	Gruplar Arası	3	1.199	.400	.405	.750	
	Gruplar İçi	214	211.369	.988			
	Toplam	217	212.569				
23. Yönetici ve öğretmenler, eğitim ve okulun amaçlarını aynı şekilde anlar ve yorumlar.	Gruplar Arası	3	.265	8.832E-02	.093	.964	
	Gruplar İçi	214	203.368	.950			
	Toplam	217	203.633				
24. Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin olumlu	Gruplar Arası	3	.476	.159	.192	.901	
	Gruplar İçi	214	176.313	.824			

davranışlarını öne çıkarmaya çalışırlar.	Toplam	217	176.789				
25. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki iletişimde iyi birer dinleyicidirler.	Gruplar Arası	3	1.608	.536	.612	.608	
	Gruplar İçi	214	187.406	.876			
	Toplam	217	189.014				

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma Bolu ili Merkez ilçede görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin “çoğu zaman” seçeneğinde toplanmış olduğu görülmektedir. Bu nedenle, okullarda yönetici ve öğretmenler arasında yeterince etkili ve sağlıklı bir iletişimin varlığından söz edilebilir. Yönetici ve öğretmenler görüşlerine göre, yönetici ve öğretmenler arasında özellikle informal iletişim ağının güçlendirilmesi, buna bağlı olarak karşılıklı sorunların paylaşılması, iletişim süreci içerisinde statü farklılıklarının yansıtılmaması, öğretmenlerin yönetim sürecine katılımlarının sağlanması, özellikle yönetici ve öğretmenler empati kurarak, birbirlerini anlamaya çalışması, kendi içlerinde etkili bir iletişim sistemi kurması okulların eğitim hedeflerine ulaşabilmesi ve etkili ve başarılı olabilmeleri için gerekmektedir.

Görev Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri incelendiğinde meslek liselerindeki yöneticilerin kendilerini öğretmenler ile iletişim sürecinde "çoğu zaman" yeterli gördükleri, öğretmenlerin ise yöneticileri, öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterliliklerini "bazen" düzeyinde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu duruma göre, orta öğretim yöneticilerinin kendilerini öğretmenlerle olan iletişimlerinde yeterli buldukları, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim yeterliliklerini orta düzeyde buldukları anlaşılmaktadır. Aslan, Özer ve Bakır'ın (2009) araştırmasında Yöneticilerle öğretmenler arasında iyi bir iletişim olduğu, aralarında sorun olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Can (2001), Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin önemli bir kısmı, yöneticileriyle aralarındaki iletişim süreçlerini, anlayışlı ve dostça gerçekleşmektedir. Öğretmenler kendilerine ait farklı görüş ve kanaatlerini rahatlıkla dile getirebildiğini belirtmektedir. Nitekim Sargut (2001) düşük güç mesafesine sahip kurumlarda yöneticilerle öğretmenlerin karşılıklı iletişim, etkileşim ve diyalog içerisinde olduklarının bir göstergesi olabileceğini belirtmektedir. Celep (2000) sonucunda; zaman zaman okul müdürlerinin öğretmenlere yaptıkları herhangi bir iş hakkında yeterli bilgi vermedikleri, başarılı bulmadıkları öğretmenlere yeterli dönüt vermedikleri bulguları da araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Arslantaş'ın (2002), Celep (1992), Dağlı'nın (2000), Demircan'ın (2001) ve Özer'in (2002) araştırmalarında öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini “yeterli bulmadıkları” bulgusuna ulaşmıştır. Ancak Ateş (2005) araştırma sonucuna göre yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında fark bulunmamıştır.

Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmen görüşleri arasında genel olarak fark görülmezken “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar” maddede fark bulunmuştur. Bayan öğretmenler “çoğu zaman” seçeneğinde yoğunlaşırken, baylar ise “bazen” seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Ayrıca yöneticilerin öğretmenlerle iletişim sürecinde statülerini yansıttıklarının bayanlar tarafından daha çok hissedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ersoy (2005) ve Karlı (2007) yapmış oldukları çalışmalarda cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenler arasında herhangi bir fark bulunmamıştır.

Kültür dersleri ve meslek dersleri yönetici ve öğretmenlerinin, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri arasında önemli farklılık olmadığı görülmektedir. Kültür dersleri yönetici ve öğretmenleri, meslek dersleri yönetici ve öğretmenlerine oranla daha fazla katılım göstermişlerdir. Okay (2008) branş farklılığının iletişim boyutunu değerlendirmede farklılık oluşturacak bir değişken olmadığı ifade edilebilir.

Kıdem değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler birbirleri ile iletişim sürecinde kendilerini birbirlerini yerine çoğu zaman koyarak anlamaya çalıştıklarını ifade ederken, 8–14 yıllık kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler birbirleri ile iletişim sürecinde kendilerini birbirlerini yerine bazen koyarak anlamaya çalıştıklarını

ifade etmişlerdir. Karakaş(1999) ve Karlı (2007) ise kıdem değişkenleri bakımından deneklerin görüşlerinde önemli farklılıklar olduğu bulunmuştur.

Okullar eğitimin en yoğun olarak verildiği kurumlar olarak düşünülürse, yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinin iyi olması, hem eğitimin hem de okullardaki işleyişin daha iyi yerlere gelmesini sağlayacaktır. İnsan ilişkilerinin oldukça önemli olduğu eğitim örgütlerinde, yönetici davranışlarının çok önemli olduğu, bu davranışların etkili davranışlar olmasının örgüt ve birey başarısını etkilediği belirtilebilir. Okul yöneticileri kurumlarındaki başarının artması için öncelikli olarak etkili bir iletişim ağı sağlamalıdır. Meslek liseleri yöneticileri okullarındaki bireyler ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli, doğal iletişim kaynaklarını bulmalı, gelişen teknolojik faaliyetlerini takip etmeli, herkesin paylaşabileceği bir vizyonu oluşturabilmeli ve bunları okulun amaçlarına yöneltmelidir. Bu sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin karşılıklı olarak eleştirilere açık olmaları doğabilecek iletişim sorunlarını azaltabilir.
2. Öğretmen yetiştiren kurumlarda formasyon kapsamında iletişim yeterliğine yönelik dersler olmalıdır.
3. Yönetici ve öğretmenlere iletişim ile ilgili hizmet içi eğitim verilmesi, iletişimi engelleyen etkenleri tanımalarında ve etkili iletişim kurmalarında fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Arslan, M., Özer, N. Ve Bakır, A. A. (2009) Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*. 8(1).268–281. Alıntılanma Adresi: <http://ilkogretim-online.org.tr> Alıntılanma tarihi: 12.02.2011.

Ateş, Ö. T. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları (Kırıkkale Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi,

Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:8, Mayıs.

Ersoy, S. (2006). İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Van İli Örneği), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),100. Yıl Üniversitesi, Van.

Karlı, C. (2007). İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi: öğretmen algılarına göre İstanbul ili Tuzla ilçesi örneğinde bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Karakaş, M., (1999). Endüstri meslek liselerinde yönetici-öğretmen iletişimi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Yaman, E. Ve Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13),164 – 172.

Can, N. (2001). Yönetici adaylarının okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim Araştırmaları*. 5(1), 36–44.

Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Dağlı A. (2000). İlköğretim okullarında iletişim. *Çağdaş Eğitim*. (265), 37–42.

Demircan, A. (2001). İlköğretim okulu müdürleri yöneticilik becerilerine ne derece sahiptir. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Arslantaş, İ. (2002). "Ortaöđretim okullarında iletişim". (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

şimşek, Y., ve Altinkurt, Y. (2009) Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, (17), Alıntılanma Adresi: <http://www.akademikbakis.org> Alıntılanma tarihi:01.02.2011.

Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.

Okay, ř. (2008). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının mesleki ve teknik ortaöğretimde paydaşlar arasındaki iletişime etkileri. *Tubav Bilim Dergisi*. 1(2), 79–87.