

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİM BECERİLERİ
İLE MORALLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ESRA AVANOĞLU

DANIŞMAN

Doç. Dr. Ergün RECEPOĞLU

KASTAMONU 2018

**T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE MORALLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Esra AVANOĞLU

Danışman Doç. Dr. Ergün RECEPOĞLU

Jüri Üyesi Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ

Jüri Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Hasan KAVGACI

KASTAMONU - 2018

TEZ ONAYI

Esra YANAZ tarafından hazırlanan "**Öğretmenlerin İletişim Becerileri ile Moralleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve **oy birliği / oy çokluğu** ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS** olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Doç. Dr. Ergün RECEPOĞLU
Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi

Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ
Karabük Üniversitesi



Jüri Üyesi

Dr. Öğretim Üyesi Hasan KAVGACI
Kastamonu Üniversitesi



29/06/2018

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Cevdet YAKUPOĞLU



TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

Esra AVANOĞLU



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	Sayfa
İÇİNDEKİLER	IV
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
ÖNSÖZ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
TABLolar DİZİNİ	X
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	XI
GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	6
Araştırmanın Önemi	7
Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılığı	8
1. KURAMSAL ÇERÇEVE	9
1.1. İletişim Kavramı	9
1.1.1. İletişim Süreci ve Unsurları	12
1.1.2. İletişim Türleri	18
1.1.3. Örgütsel İletişim Modelleri (Ağları)	33
1.1.4. Örgütlerde İletişim Engelleri	35
1.1.5. Örgütlerde İletişimin İyileştirilmesi	37
1.1.6. Eğitim Örgütlerinde İletişim	40
1.2. Moral Kavramı	48
1.2.1. İşgören Moralini Etkileyen Faktörler	49
1.2.2. Moralin Bileşenleri	53

1.2.3. Öğretmen Morali.....	55
2. YÖNTEM.....	64
2.1. Araştırma Modeli	64
2.2. Çalışma grubu.....	64
2.3. Veri Toplama Araçları.....	66
2.3.1. İletişim Becerileri Envanteri (İBE):.....	66
2.3.2. Öğretmen Moral Ölçeği	67
2.4. Verilerin Analizi	68
3. BULGULAR	71
3.1 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel İstatistiklere Yönelik Bulgular.....	71
3.2. Öğretmenlerin İletişim Becerileri ile Cinsiyet, Yaş, Görev, Mesleki Kıdem ve Eğitim Düzeyi arasındaki ilişki	72
3.3. İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Moral Algı Düzeyleri.....	78
3.4. Öğretmenlerin Morali ile Cinsiyet, Yaş, Görev, Mesleki Kıdem ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki	79
3.5. Öğretmenlerin İletişim Becerileri ve Moralleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	82
3.6. İletişim Becerilerinin Moral Değişkenini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	83
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	86
ÖNERİLER	99
KAYNAKLAR	101
EKLER.....	122
EK A. Araştırma İzinleri	122
EK B. Anket	126
ÖZGEÇMİŞ.....	132

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE MORALLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Esra AVANOĞLU

Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ergün RECEPOĞLU

Bu araştırmanın temel amacı, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ile moralleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Nicel araştırma yönteminde kurgulanan çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 eğitim öğretim yılında Kastamonu il ve ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaokullarda görev yapan 364 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak; kişisel bilgi formu, iletişim becerileri envanteri ve öğretmen moral ölçeği kullanılmıştır. Ele alınan amaçlar doğrultusunda SPSS 21 paket programı kullanılarak betimleyici istatistikler yapılmıştır. İletişim becerileri ve moral düzeylerinin cinsiyet ve görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t testi; yaş, mesleki kıdem ve eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ise tek yönlü ANOVA ile incelenmiştir. Araştırmada iletişim becerileri ve moral arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Momentler Korelasyon Katsayıları hesaplanmış, iletişim becerileri moral algılarının anlamlı yordayıcısı olup olmadığını belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde öğretmenlerin iletişim becerilerinin cinsiyet, yaş, görev, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre herhangi bir farklılaşmaya sebep olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin moral algılarının ise cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve görev değişkenlerine göre farklılaşmadığı bulunurken, mesleki kıdem değişkenine göre ise anlamlı farklılığa sebep olduğu görülmüştür. İletişim becerileri ile moral arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İletişim becerileri morali anlamlı bir şekilde yordayıp, iletişim becerilerine ilişkin toplam varyansın %17'sini açıkladığını ve iletişim becerilerinin morale olan katkısının anlamlı olduğunu göstermiştir.

Anahtar kelimeler: Öğretmen, İletişim Becerileri, Moral

2018, 132 sayfa

ABSTRACT

Master Thesis

ANALYZING THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' COMMUNICATION SKILLS AND THEIR MORALES

Esra AVANOĞLU

Kastamonu University
Institute of Social Sciences
Department of Educational Sciences

Supervisor: Associate Prof. Dr. Ergün RECEPOĞLU

The aim of this study is to analyze the relationship between teachers' communication skills and morales of primary and secondary school students. This is a descriptive research in the relational survey model. The study group is 364 teachers who work in the primary and secondary schools in Kastamonu province in 2017-2018 Education-Training year. As a data collection instrument "Communication skills Inventory" and "Teacher Morale Questionnaire" were used. The SPSS 21 package was used for data analysis. T test was done whether communication skills and morale levels differ according to gender and task, one-way ANOVA was done whether communication skills and morale levels differ according to age, occupational seniority and level of education. In order to determine the relationship between communication skills and morale in the research, Pearson Moment Correlation Coefficients were calculated and multiple regression analysis was performed to determine whether communication skills were significant predictors of morale.

When research findings were evaluated, it was seen that the communication skills of teachers did not cause any differentiation according to the variables of gender, age, occupation, vocational seniority and education level. The moral perceptions of the teachers did not differ according to gender, age, education level and duty variables, but it was found that it caused the significant difference according to the occupational seniority variable. When research findings were evaluated, a significant positive correlation was found between communication skills and morale, and communication skills predicted morale significantly and predicted 17% of total variance in communication skills and the contribution of communication skills to morale is significant.

Key Words: Teacher, Communication Skills, Morale

2018, 132 pages

ÖNSÖZ

İletişim bir örgüt için oldukça önemlidir. Özellikle eğitim örgütlerinde öğretmenler arasında kurulan iletişim tüm kurumun işleyişini etkileyebilmektedir. Okulun en temel ögesi olarak kabul edilen öğretmenlerin, gerek okul içerisinde gerekse okul dışında meslektaşları ile etkili iletişim kurması öğretmenin moralini yükselteceği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacını, ilk ve ortaokul öğretmenlerin iletişim becerileri ile moralleri arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır.

Lisansüstü eğitimim ve araştırmam sürecinde güvenini ve rehberliğini benden esirgemeyen ve akademik ahlakını örnek almaya çalıştığım değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Ergün RECEPOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimimde ve çalışmalarımda bilgi ve önerileriyle bana destek olan hocam Dr. Öğr. Üyesi Hasan KAVGACI'ya içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Eğitimim sırasında kendilerinden ders aldığım ve birçok şey öğrendiğim Kastamonu Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalındaki değerli hocalarıma da çok teşekkür ederim.

Son olarak, bu noktaya gelmemde üzerimde çok emeği olan annem Şerife YANAZ'a, bana güvenip beni destekleyen, cesaretlendiren ve varlıklarıyla bana güç veren eşim Serkan AVANOĞLU ve kardeşim Özge YABUL'a, araştırmamın hemen hemen her aşamasında kendisini sorularımla rahatsız ettiğim ve fazlasıyla yardımını gördüğüm arkadaşım Hediye SAĞLAM'a da çok teşekkür ederim.

Esra AVANOĞLU

Kastamonu, Haziran, 2018

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1. İletişim süreci.....	13
Şekil 1.2. Genel olarak iletişim türleri.....	19
Şekil 1.3. Örgütsel iletişimin sınıflandırılması.....	27
Şekil 1.4. Örgütsel iletişim modelleri.....	33
Şekil 1.5. Moralin bileşenleri.....	54

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre dağılımı.....	65
Tablo 3.1. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler.....	71
Tablo 3.2. İletişim becerilerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları.....	72
Tablo 3.3. İletişim becerilerinin yaş değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları...	74
Tablo 3.4. Öğretmenlerin iletişim beceri düzeylerinin görev değişkenine göre tek yönlü t-testi sonuçları.....	75
Tablo 3.5. Öğretmenlerin iletişim becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları.....	76
Tablo 3.6. Öğretmenlerin iletişim becerilerinin eğitim düzeyi değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları.....	77
Tablo 3.7. İlk ve ortaokullardaki öğretmenlerin moral algılarına ilişkin betimsel analiz sonuçları.....	78
Tablo 3.8. Öğretmen morali ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki.....	79
Tablo 3.9. Öğretmen morali ile yaş değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları.....	80
Tablo 3.10. Öğretmenlerin morallerinin görev değişkenine göre t-testi sonuçları.....	80
Tablo 3.11. Öğretmenlerin morallerinin mesleki kıdem değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları.....	81
Tablo 3.12. Öğretmenlerin morallerinin eğitim düzeyi değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları.....	81
Tablo 3.13. Değişkenler arası ilişkilere yönelik pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları.....	82
Tablo 3.14. İletişim becerilerinin moral algılarını yordamasına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları.....	84
Tablo 3.15. İletişim becerileri ve Duygusal alt boyutun moral algısını yordamasına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları.....	85

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

İBE	İletişim Becerileri Envanteri
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TED	Türk Eğitim Derneği
TUBITAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu

GİRİŞ

Bu bölümde tez konusunun yer aldığı alan yazın içerisinde ele alınan problem durumu açıklanmış; araştırmanın amacı, önemi, sayıtları ve ilgili kavramların yer aldığı tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

İletişim, toplumsal bir varlık olan insan hayatında vazgeçilmez bir unsurdur (Tayfun, 2011). Belirli bir sosyal çevre içinde yaşayan insanlar, farkında olsun veya olmasınlar birbirleriye iletişim içerisinde (Çağlar, 2017). Toplum içinde yaşayan insanlar, birbirleri ile iletişim kurarak amaçlarına ulaşabilirler. İletişim aynı zamanda bireylerin birbirlerini anlayabilmeleri için gerekli olan bir köprü görevini de üstlenmiştir (Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 2011).

İletişim yaşamın kendisi gibi dinamik bir süreçtir (Cansu, 2006). Yani; hayat boyu devam eden bir süreçtir. İnsan da sosyal bir varlıktır, sosyallığını ise iletişim sayesinde devam ettirebilir (Metin, 2011). İnsanlar arasındaki ilişkilerin temeli iletişime dayanmaktadır. İletişim sayesinde insanlar fikirlerini paylaşabilir, başkalarını etkileyebilir ya da başkalarından etkilenebilir (Akbaşlı, 2012). Aynı zamanda insanlar, sağlıklı ve mutlu bir yaşam sürebilmek, ruhsal ve bedensel ihtiyaçlarını giderebilmek için iletişim kurarlar. Kısaca iletişim, bir insanı yakın ve uzak çevresine bağlayan halkadır (Çağlar, 2017). Çevremizdekilerle anlamlı ilişkiler kurmanın, ruh sağlığımızı korumanın en önemli yolu etkili iletişimden geçmektedir. İletişim bilinci gelişmiş insanlar, uygar ve medeni toplumun vazgeçilmez unsurudur (Kırmızı, 2003). Montague ve Floyd Matsonun da dediği gibi “iletişim, diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacıdır. İster açık seçik ister belirsiz olsun, ister gürültülü, ister sakın olsun, ister kibar ister kaba olsun, insanlar arasındaki iletişim, bir toplumun temelidir. Kısacası iletişim çok önemlidir” (Kırmızı, 2003).

Toplumsal bir varlık olan insan örgütler kurarak yaşamlarını devam ettirmeye çalışır ve bu örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için personellerin etkili iletişim kurmaları gerekmektedir (Efeoğlu ve Çetin, 2012). Örgütsel iletişimin kurulması ve devam ettirilmesinde personellerin önemli bir yeri vardır (Eroğlu, 2008). Örgütler en önemli unsurlarının “insan” olduğunu sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken fark etmişlerdir ve insanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir ortam oluşturmak için örgütsel iletişimin gerekliliğine her zamankinden daha çok inanmışlardır (Ulukuş, 2010).

İletişim bir örgüt için oldukça önemlidir. Eğitim kurumları diğer kurumlardan farklı olarak iletişimin daha yoğun olarak gerçekleştiği bir örgüttür. Özellikle öğretmenler arasına kurulan etkili iletişim tüm kurumu etkileyebilmektedir (Gökçe ve Atanur Baskan, 2012). Eğitim kurumlarında amaçlanan eğitim öğretimin sağlıklı bir biçimde gerçekleşebilmesi (Bolat, 1996), eğitim sisteminin hedeflerine yakışır nesiller yetiştirmesi, kendisini kişisel ve mesleki anlamda geliştiren öğretmenlere bağlıdır. Bunun yanı sıra öğretmenlere çeşitli görevler de düşmektedir (Özden, 2003). Bu roller, öğretmen ile öğretmenler, öğretmen ile yöneticiler ve öğretmen ile öğrenciler arasındaki etkili iletişime dayanmaktadır (Oğuzkan, 1988).

Devlet okulları ya da özel okullarda olsun, iletişim (Efeoğlu ve Çetin, 2012) eğitim alanında üzerinde durulması gereken alanlardan birisini oluşturmaktadır. Öğretmenlerin de eğitim sürecindeki rolü ve etkililiği göz önüne alındığında iletişim kavramının öğretmen iletişimindeki önemi daha da anlaşılır hale gelmektedir. Dolayısıyla eğitim sisteminde önemli bir yeri olan iletişim kavramı, üzerinde en fazla durulması gereken bir çalışma alanıdır. Öğretmen iletişimi ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin iletişim becerilerinin; mesleki kıdem (Doğan, 2017; Kayhan, 2014; Nacar ve Tümkaya, 2011), cinsiyet (Fırat ve Kiraz, 2012; Nacar ve Tümkaya, 2011), kişilerarası problem çözme becerilerinin, yaş, mezun olunan okul, görev yapılan okulun sosyo-ekonomik düzeyi (Nacar ve Tümkaya, 2011), okuldaki öğretmen sayısı, öğretmenlerin öğrenim durumları, yaş (Uygun Takmaz, 2009) lise türü (Doğan, 2017) ve eğitim kademesi (Kayhan, 2014) gibi demografik değişkenlerle ilişkili olduğu

görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin iletişimi, çalışma ortamlarındaki memnuniyet düzeyine göre anlamlı farklılık oluşturmaktadır (Bozkurt Bulut, 2004). Öğretmenlerin iletişimleriyle ilgili yapılan bir diğer çalışmada ise öğretmenlerin karara katılma durumlarının ve örgütsel iletişim algılarının örgütsel iletişim düzeylerini etkilediği görülmektedir (Uygun Takmaz, 2009).

Alan yazındaki iletişim konusu incelendiğinde öğretmenler kadar öğretmen adaylarına da yer verildiği görülmüştür. Öğretmen adaylarının iletişim becerileri ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde; öğretmen adaylarının iletişim becerilerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Adayların iletişim becerisi algılarına sınıf düzeyleri (Baykara Pehlivan, 2005) cinsiyet (Çetinkaya, 2011; Milli ve Yağcı, 2016), sınıf değişkenleri (Çetinkaya, 2011), öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlar (Tunçeli, 2013), üniversite öğrencilerinin okuduğu bölümler (Dilekmen, Başcı ve Bektaş, 2008) açısından bakıldığında anlamlı bir farklılık elde edildiği görülmüştür.

Hoy ve Miskel (2012), okul ortamında sağlıklı bir şekilde kurulan iletişimin; çalışan tüm personelin kendilerine olan güvenlerini ve kişiler arası ilişkileri artırdığını aynı zamanda bireysel hedeflerini okulun amaçları ile ilişkilendirerek personellerin morallerini etkilediğini belirtmiştir. Örgütler ve eğitim kurumları için önemli olduğu yazarlarca belirtilen diğer bir kavram ise moraldir (Aksay, 2005). Bireylerin ve kurumların belirlediği hedeflere ulaşmak için sergiledikleri davranışlar sonucu oluşan mutluluk atmosferi ve istekli olma durumu olan moral kavramı toplu davranışlardan, insana değer vermeden sorumluluk sahibi olmadan, kendine güvenden, bilgi sahibi olmaktan, ruh ve beden sağlığından kaynaklanan psikolojik bir enerjidir (Güney ve Güney, 2008). Araştırmalar, öğretmenin değerlendirilmesinde moralinin de etkili olabileceğini ortaya koymuştur (Bursalıoğlu, 2013).

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütte özellikle insan faktörünün üzerinde durmaktadırlar. Bu durum eğitim örgütlerinde daha da belirgin bir şekilde göze çarpmaktadır (Aksay, 2005). Pek çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de öğretmenler zor şartlar altında

çalışmaktadır. Öğretmenlere, çalışma hayatlarında yeterli fırsat ve olanak tanındığı söylenemez. Öğretmenlerin kalabalık sınıflarda çok farklı özellik ve probleme sahip olan öğrencilerle bireysel olarak ilgilenmeleri istenmekte, kendilerine yeterince kaynak sağlanmamakta, çoğu kez karşılaşılan sorunlarda yönetim tarafından desteklenmemekte, toplumun eleştirilerine maruz kalmakta ve her geçen gün daha uzun saatler çalışmaları istenmektedir (Akduman Yetim, 2007). Bunların yanı sıra öğretmenlerin kendilerini tatmin edecek maaş alamamaları, öğretmenlerin mesleklerinde yeterince doyum sağlayamamalarına ve morallerinin düşmesine sebep olmaktadır.

Öğretmen morali ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde; öğretmenlerin okul müdürü ile olan iletişimi, mesleğini severek yapması, öğretmenin diğer öğretmenlerle olan iletişimi, öğretmen maaşları, müfredat sorunları, toplumun eğitime verdiği önem, okulun imkânları, toplumsal baskı gibi boyutlar öğretmen moralini etkileyen etkenler olarak görülebilir (Tanrıöğen, 2003). Memişoğlu ve Aydın (2014), öğretmenlerin moralinin, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Toplumumuz için büyük öneme sahip olan öğretmenleri yaptıkları işten memnun etmek ve mutlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak da oldukça önemlidir (Akduman Yetim, 2007).

Okulların en önemli temsilcileri olarak nitelendirilen öğretmenlerin moral düzeylerinin çalıştıkları okullarda var olan atmosferden etkileneceği düşünülmektedir. Okulda, öğretmenlerin mesleklerini severek ve isteyerek yapmaları, öğretmenlerin meslektaşları ile sağlıklı iletişim kurması, geliştirmesi ve meslektaşları ile iş birliği içinde olmaları, okullarda karar verme sürecinde öğretmenlerin de yer alması, veli-yönetim desteğinin sağlanması, öğrenciler ile sağlıklı iletişim kurulması ve geliştirilmesi, okulun işlevlerine, komitelerine ve örgütlenmesine aktif olarak katılmaları, öğretmene duyulan saygının artması, okulun fiziksel imkânlarının artırılması ve kendisini tatmin edecek maaşın alınması öğretmenlerin verimli ve etkili olarak çalışmasını sağlayacak ve buna bağlı olarak da öğretmenlerin moralinin yükseleceği düşünülmektedir.

Öğretmen morali ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde; cinsiyet, mesleki kıdem, branş grubu (Akduman Yetim, 2007; Aksay, 2005; Ermeç, 2007; Lüleci, 2017) gibi demografik değişkenlerle ilişkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bazı araştırmalar; moral algılarının öğretmenlerin; eğitim durumu, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre, öğretmenin haftalık ders yükü, sınıflardaki öğrenci sayısı, öğretmenlerin konut durumu, evlerinin iş yerlerine olan uzaklığı, okul müdürünün sergilediği genel yönetim biçimi (Akduman Yetim, 2007), çalışılan okul türü (Aksay, 2005; Ermeç, 2007), olumsuz öğrenci davranışı ve yönetimin desteğinin olmayışı (Jarnagin, 2004), iş doyum düzeyleri (Lüleci, 2017) gibi değişkenlerle de ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Alan yazın incelendiğinde öğretmenlerin iletişim becerileri ile moralleri arasındaki ilişkiyi inceleyen doğrudan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla iletişim becerileri ve moral ile yakın ilişkili olduğu düşünülen araştırma bulguları incelenmiştir. Bu bulgulara göre; iş tatmini (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Eroğlu, 2008; Eroğlu, 2011; Esmer, 2009; Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009; Kaya, 2016; Kaynar, 2018; Yerlikaya, 2017; Yıldırım, 2016; Yüksel, 2005,) motivasyon (Bektaş, 2010; Doğan ve Koçak, 2014; Koçak, 2013; Maçın, 2010; Özgan ve Aslan, 2008; Yerlikaya, 2017), örgütsel bağlılık (Ekinci, 2006; Kaynar, 2018; Mart, 2014; Saltık, Ünsar ve Oğuzhan, 2015; Özenir, 2015), duygusal zeka (Avcı, 2016; Barut, 2015; Gül, 2017; Karabulut, 2015; Sü Eröz, 2011; Tuncer, 2013; Tuna, 2008), verimlilik (Candar, 2015; İbicioğlu ve Çağlar, 1999; Üstün, 2007; Yumuşak, 2008) yaşam doyumu (Şimşek, 2011), mutluluk (Sönmez, 2016), iş doyumu (Evcimen Selçuk, 1998; Ülker, 2014) kavramlar bulunmaktadır. Örneğin, Esmer (2009) çalışmasında iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, iletişimin çalışanların iş tatminini arttırdığını; ancak iletişimin kısıtlı kaldığı, çalışanın mekanikleştirildiği iş yerleri ise çalışan tatminin azalmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Diğer bir çalışmada ise Gül (2017), duygusal zekâ ve iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Duygusal zekâ düzeyi arttıkça iletişim becerilerinin de artacağı söylenebilir.

Okulun en temel ögesi olarak kabul edilen öğretmenlerin, gerek okul içerisinde gerekse okul dışında meslektaşları ve diğer okul personelleri ile sağlıklı iletişim kurması öğretmenin moralini yükselteceği ve okulun var olan atmosferini etkileyebileceği düşünülebilir. İlgili alan yazın iletişim ile moral kavramları arasında bir ilişki olabileceği varsayımını desteklemektedir. Alan yazında iletişim kavramının daha çok işletme ve iletişim bölümlerinin araştırma konusu olduğu görülmektedir. İletişim kavramına eğitim alanında da önem verilmesi gerektiği alan yazın çalışmalarında mevcuttur. Bununla birlikte Akduman Yetim'e (2007) göre son yıllarda moral üzerine fazla araştırma ve yorum yapılmadığı böylece zaten karmaşık olan moral kavramının daha da yoksullaşıp yüzeysel kaldığı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde genellikle yöneticilerin ve aday öğretmenlerin iletişim becerileri ile ilgili çalışmalara öğretmen iletişim becerilerinden daha çok yer verildiği görülmüştür. Moralle ilgili ise pek fazla çalışma olmamasına rağmen yapılan çalışmaların farklı değişkenlerle ortaya koyulduğu görülmektedir. Öğretmenlerle ilgili yapılan çalışmalarda ise iletişim becerileri ve öğretmen moralleri ile ilgili farklı değişkenlerle yapılmış çalışmalar olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu iki değişkeni doğrudan konu edinen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu yönüyle araştırma, bu iki değişkeni bir model içinde inceleyerek iletişim becerisini destekleyen değişkenleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın bu bağlamda öncelikle ilgili alan yazına önemli katkı sağlayarak başka çalışmaların da yolunu açacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacını ilk ve ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ile moralleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi oluşturmaktadır.

Bununla birlikte araştırmanın alt problemleri olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

1. Öğretmenlerin iletişim becerileri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin iletişim becerileri cinsiyetlerine, yaşlarına, görevlerine, mesleki kıdemlerine ve eğitim düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin moral algıları ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin moral algıları cinsiyetlerine, yaşlarına, görevlerine, mesleki kıdemlerine ve eğitim düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin iletişim becerileri ve moral algıları arasında anlamlı ilişki var mıdır?
6. Öğretmenlerin iletişim becerileri moral algılarının anlamlı yordayıcısı mıdır?

Araştırmanın Önemi

İletişim becerileri eğitim örgütlerinde üzerinde en çok durulması gereken alanlardan birisini oluşturmaktadır. Öğretmenlerin de eğitim sürecindeki rolü ve etkililiği göz önüne alındığında iletişim kavramının öğretmen iletişimindeki önemi daha da anlaşılır hale gelmektedir. Bu bağlamda iletişim becerilerini destekleyen değişkenler belirlenmelidir. İlk ve ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ve öğretmen moralleri ile ilgili farklı değişkenlerle yapılmış çalışmalar olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu iki değişkeni doğrudan konu edinen çalışmalara rastlanmamıştır.

Bu çalışmada ilk ve ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ile morallerinin ne düzeyde olduğunun betimlenmesi istenmiş, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, bulunduğu görev ve eğitim durumu gibi etkenlerin öğretmenlerin iletişim becerileri ve moralleri açısından avantaj ya da dezavantaj oluşturup oluşturmadığı incelenmektedir. Öğretmenlerinin iletişim becerileri ile morallerinin arasındaki ilişki, iletişim becerilerinin morali ne düzeyde yordadığının saptanması alan yazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan mevcut araştırmanın iletişim becerileri ve moral konusunda çalışan araştırmacılara önemli veriler sunabileceği ve başka araştırmaların da yolunu açabileceği düşünülmektedir. Böylece bu araştırmanın sonuçları iletişim becerileri ve moral ile ilgili yapılacak araştırmalara kaynaklık etmesi beklenmektedir.

Elde edilen bulgu ve sonuçlarla iletişim becerilerinin moral ile olan ilişkisinin öneminin arz edilmesi açısından uygulamacılara; yönetici ve öğretmenlere farklı bir bakış açısı kazandıracaktır. Yapılan araştırmanın eğitim alanında görev yapan uzmanlara ve eğitim politikacılarına da katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlığı

Araştırmanın kapsamını, Kastamonu ilinde yaşayan, ilk ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Yapılan çalışma Kastamonu ili Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet okullarında çalışan öğretmenlerle sınırlıdır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kavramsal çerçeve dâhilinde, iletişim, moral kavramlarına ve bu kavramlara bağlı diğer önemli unsurlara alt başlıklar şeklinde yer verilmiştir.

1.1. İletişim Kavramı

İletişim, insanların hayatında vazgeçilmez bir unsurdur (Tayfun, 2011). İletişim (communication) insanlığın varoluşu ile ortaya çıkan bir gereksinimdir (Aziz, 2012). İnsanlar, doğduğu andan itibaren çevresi ile iletişim halindedir. Hatta doğum öncesinde 10. haftadan itibaren, yani embriyonun “fetüs” özelliğini kazandığı sırada insanlar çevresi ile iletişime başlamaktadırlar (Tayfun, 2011). İlkel insanların, ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları ilkel yöntemleri, iletişim ihtiyaçlarını karşılamak ve gidermek için de kullanılmışlardır. İletişim aslında, ilkel insanların mağara duvarlarına çizdiği resimler, Afrika yerlilerinin tam sesleri ile yapmak istedikleri, kızıl derililerin ateş yakarak çıkardıkları dumanlardan başka bir şey değildir (Aziz, 2012).

Tarihsel süreç içerisinde ilk önce işaretlerle başlayan iletişim, dilin/dillerin, resim ve yazı gibi unsurların gelişmesi ile bu günkü halini almıştır (Koçak, 2010). Günümüzde, iletişim gereksinimini, mektup, telefon, fotoğraf, faks, gazete, dergi, kitap, televizyon, film, video, teyp, plak, haberleşme uyduları, bilgisayar ağları gibi araçlar sağlamaktadır (Aziz, 2012). Günümüzde kullanılan birçok araç gerecin temelini geçmişte edinilen bilgiler oluşturmaktadır. Bu bilgi birikimin giderek artması ve bu günkü şeklini alması insanlığa büyük faydalar sağlamaktadır. Bu birikimi sağlamada iletişimin önemi büyüktür (Gürses, 2006).

İnsanın sosyal bir varlık olması ve yaşamını sürdürebilmesi için diğer insanlarla iletişim kurmasını zorunludur (Gürüz ve Temel Eğinli, 2015). Yazmak, konuşmak, dinlemek, vücut dilini kullanmak, telefonlara cevap vermek, hatta susmak bile iletişimdir. Yapılan

araştırmalara bakıldığı zaman yetişkin bir insan günlük olarak ortalama 3800 kelime kullanmaktadır (Aytürk, 2015).

Klasik yaklaşım iletişimi, toplumsallığının bir aynası olarak ifade eder. İletişim kelimesi dilimize Latince communis kelimesinden türetilmiştir (İnceoğlu, 2010). İletişim, sözcük anlamı olarak “iletmek” sözcüğünden türetilmiştir. 25- 30 yıl öncesine kadar “iletişim” kelimesinin yerine Arapça kökenli olan “haber” kelimesinden türetilen “haberleşme” sözcüğü kullanılıyordu; fakat bu kelimenin giderek anlamının daralması ve olay niteliğinde olan mesajları kapsamaması, gibi nedenlerden dolayı daha kapsamlı olan “iletişim” sözcüğü kullanılmaya başlanmıştır (Aziz, 2012).

Geçmişten günümüze kadar iletişimle ilgi çeşitli çalışmalar yapılmış ve farklı tanımlara yer verilmiştir. Aziz (2012), iletişimle ilgili yapılan tanımların sayısının 200 civarında olduğunu belirtmiştir. 1970’li yıllarda E.X Dance ve Cari E.Larson, iletişimle ilgili yapılmış olan tüm tanımlamaları tarayarak 126 farklı tanım bulmuşlardır. Bulunan tanımlamalardan çıkarılabilecek ortak noktalar tespit edilerek iletişimle ilgili şu genel tanım yapılabilir: “Belirli araçlar/ortamlar kullanılarak bilgi, düşünce ve tutumların (iletilerin) insan(lar)dan insan(lar)a karşılıklı olarak aktarılmasıdır” (Aziz, 2012). Ayrıca alan yazın incelendiğinde iletişimle ilgili farklı tanımlamaların da yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Mısırlı’ya (2013) göre iletişim, kişiler arası ilişkilerde gönderilen mesajların hem alınıp verildiği hem de yorumlanıp sonuca varıldığı bir süreçtir. Çetinkanat’a (1998) göre iletişim, davranış değişikliği oluşturmak amacıyla gönderici ve alıcı arasında gerçekleşen etkileşim sürecidir. Eren’e (2015) göre ise iletişim, bilgilerin, duyguların ve düşüncelerin bir kimseden diğerine geçme sürecidir.

Dökmen (2015) iletişimi; bilgiyi oluşturma, aktarma ve anlam kazandırma süreci olarak tanımlarken; Aytürk (2015) iletişimi, iki veya daha fazla birey arasındaki mesaj alışverişidir şeklinde tanımlamıştır. Can’a (1992) göre ise iletişim bireyler arasında

istenen sonuçları elde edebilmek ve davranışları etkilemek amacıyla yazılı veya sözlü bir şekilde anlayış sağlanmasıdır.

Kaya (2007) ise iletişimi, insanlığın yaratılışından başlayıp sonsuza kadar devam eden ve insanları birbirine bağlayıp onların sosyal bir grup içinde denge ve uyum içinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim sürecidir şeklinde tanımlamıştır. Sabuncuoğlu ve Gümüş (2008) fikirlerin, duyguların ve değerlerin bir taraftan diğer tarafa taşınmasıyla bireylerce, gruplarca veya örgütlerce anlaşımın paylaşımıdır şeklinde ifade ederken Ertürk (2013) insanlar arasında bilginin ve anlayışın paylaşılma sürecidir şeklinde ifade etmiştir. Yapılan tüm tanımlardan yola çıkarsak iletişim, duygu, düşünce ve bilgilerin çeşitli simge ve semboller kullanılarak yazılı veya sözlü bir şekilde karşı tarafa iletilme sürecidir.

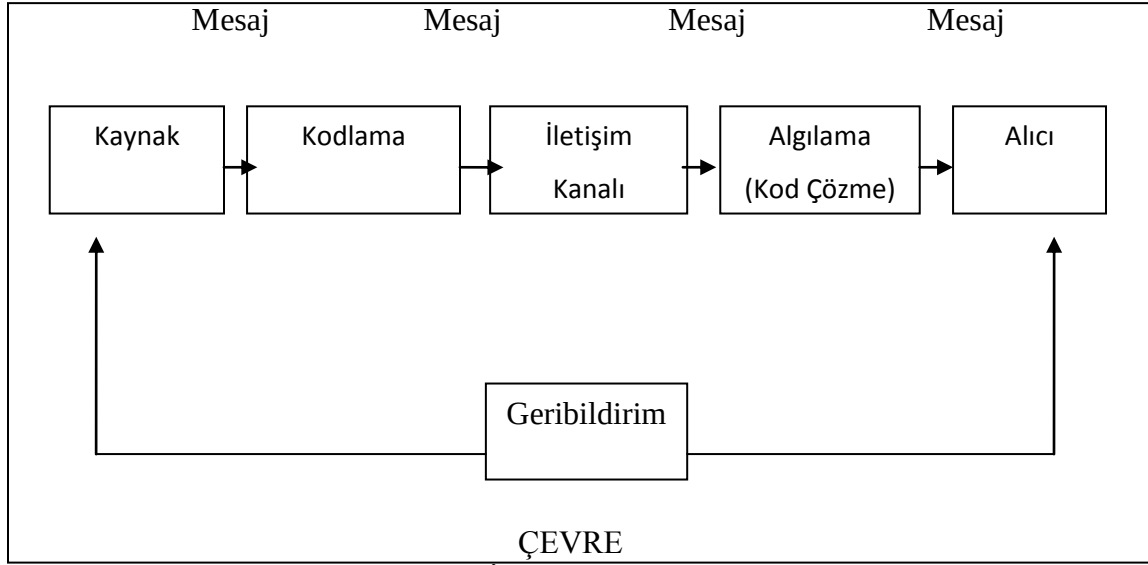
İletişim, kişiler arasında ilişkilerin kurulması ve devam ettirilmesinde etkili olan bir kavramdır. (Saltık, Ünsar ve Oğuzhan, 2015) Örgütsel ve bireysel alanda da her faaliyetin temelini oluşturmaktadır (Eroğlu, 2011). Toplumsal ve örgütsel hayatta iletişimin temeli, anlamak, anlaşılmak ve uzlaşmak oluşturmaktadır. Bundan dolayı; iletişim, öğrenilebilen ve geliştirilebilen önemli bir davranış biçimidir (Aytürk, 2015). Aynı zamanda İletişim, birey ve örgüt yaşantısının önemli bir boyutunu oluşturur. Kişiler arası ilişkilerin başlatması, değiştirilmesi ve geliştirilmesi hatta sona erdirilmesi ancak bireylerin birbirleri ile iletişim içinde olmaları sonucu oluşmaktadır. Diğer yandan örgütsel hedeflere ulaşabilmek için gerekli etkinliklerin başarılması, örgüt üyelerinin çabalarının hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi gibi hususlar da ancak iletişim ile mümkündür (Ergun ve Polatoğlu, 1984). Herkes yeryüzünü bir sahne, kendisini de oyuncu olarak kabul etmiştir. Herkes rolünü oynamakta, rolünün gerektirdiği replikleri konuşmakta, birbirlerine vermeleri gereken mesajları verip almaktadır. Dünya sahnesindeki bu oyun bir iletişim oyunudur. Hiç kimsenin bu oyuna katılmama, oyundan kaçma hakkı ve yoktur. Herkes bu oyuna katılmak, rolünü oynamak, iletişim kurmak zorundadır (Cereci, 2002). İletişim alanında yapılan çalışmalar, iletişimin üç temel özelliğinden bahsetmektedir (Megep, 2007):

- İletişim insanları gerektirir: İletişim insanların birbirlerini anlaması ve ihtiyaçlarını gidermesi için kurulabilir.
- İletişim, paylaşmayı gerektirir; İletişimde kaynak ve alıcı, mesajın anlamı üzerinde fikir birliğine varmalıdır.
- İletişim semboliktir. Semboller ise; mimiklerden, jestlerden, seslerden, harflerden ve rakamlardan oluşur.

Kişilerarası ilişkilerinde birey beş temel gereksinmesini karşılamak ister. Bu gereksinmeler; kabul edilme, önemsenme, değerli görünme ve sevilmedir. Kimin, kime, neyi ve nasıl söylediği iletişim sürecini oluşturmaktadır (Selimhocaoglu, 2004).

1.1.1. İletişim Süreci ve Unsurları

Bir olayın gelişmesi ve başka bir olaya dönüşmesine süreç denir. Yaşamın kendisi gibi iletişim de bir süreçtir (Sökmen, 2013). Bir mesajın kaynaktan hedefe, hedeften tekrar kaynağa gönderilmesine ise iletişim süreci denir (Demirkaya, 2012). Bu süreci sadece konuşma olarak değerlendirmek yanlıştır. İletişim konuşmanın yanı sıra, dinleme, yazma, sözsüz ve sembolik iletimler dâhil her türlü mesajı karşı tarafa aktarmak ve bu süreç içerisinde ne söylediğimizi, nasıl söylediğimizi, ne zaman ve nerede söylediğimizi, en iyi nasıl söyleyeceğimizi, gönderdiğimiz mesajın alınıp alınmadığını ve istediğimiz etkiyi bırakıp bırakmadığını fark edebilmeyi gerektiren bir süreçtir (Terzi, 2005). İletişim süreci ile personeller ve yöneticiler birbirlerinin duygu, düşünce ve isteklerini anlayabilirler. Etkili bir iletişim süreci personellerin moral ve motivasyonunun artırırken, anlaşmazlık ve çatışmaların da önüne geçebilir (Saltık vd. 2015). İletişim süreci yedi temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; kaynak (gönderici), kodlama, mesaj, kanal, kod çözme, alıcı ve geribildirimdir. Bu öğeler şematik olarak şöyle gösterilir:



Şekil 1.1. İletişim süreci (Bahar, 2012, s.8).

İletişimin sağlıklı bir şekilde kurulabilmesi ve devam ettirilebilmesi için ilk önce kaynağın, mesajı sembollere dönüştürerek uygun bir kanal aracılığı ile alıcıya göndermesi gerekmektedir. Benzer şekilde alıcının da mesajın kodunu açması, algılaması ve geri bildirimde bulunarak iletişim sürecini sonlandırması gerekir(Bahar, 2012).

1.1.1.1. Kaynak (gönderici)

İletişim sürecinde iki önemli öge vardır. Bu öğeler; bilgiyi aktaran ve alandır. Fakat iletişime yön verip iletişimi başlatan asıl öge bilgiyi aktaran yani, kaynaktır (Celep, 1992). Kaynak, iletişimi başlatan, iletmek istediği duygu, düşünce ve fikirleri olan kişi ya da kişilerdir (Gürüz ve Temel Eğinli, 2015).

İletişimin başarılı ve etkili şekilde devam edebilmesi, kaynağın özelliklerine bağlıdır. İletişim öncelikle kaynağın zihninde başlar. Kaynak, iletmek istediği düşüncelerini önce zihninde oluşturur daha sonra bu düşüncelerini sembollere dönüştürür (Eren, 2015). Gönderici hazırlamış olduğu mesajı bir kanal yardımı ile hedefi olarak belirlediği alıcıya gönderir (Sökmen, 2013).

İletişimin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi iletişimi başlatan kişiye yani kaynağa bağlıdır. Bundan dolayı kaynağın sahip olduğu özellikler büyük önem taşımaktadır. Kaynağın taşınması gereken bazı özellikler şunlardır (Gürüz ve Temel Eğinli, 2015):

1. Kaynak bilgi sahibi olmalıdır.
2. Kaynağın kodlama özelliği olmalıdır.
3. Kaynak, durumuna uygun hareket etmelidir.
4. Kaynak bilinmelidir.

1.1.1.2. Kodlama

Kaynak, bir düşünce veya davranışa herhangi bir anlam yükler ve bunu çeşitli sembolleri de kullanarak mesaja dönüştürür. Bu mesaj oluşması işlemine kodlama adı verilir. Kaynak tarafından kodlanan mesajlar bir araç veya yöntem vasıtasıyla alıcının duyu organlarından en az birine gönderilir (Mısırlı, 2013). İletişimin netleşmesi ve etkinlik kazanması için, mesajın kodlanması gerekmektedir. Kodlama verilmek istenen mesajları anlaşılır bir biçime getirerek ve alıcının zihnindeki belirsizliği ortadan kaldırmaya yardımcı olur (Tayfun, 2011).

1.1.1.3. Mesaj (ileti)

Sözlü veya yazılı bir şekilde gönderilen, belli bir anlam taşıyan haber ya da bildirim mesaj adı verilir (Tayfun, 2011). Mesaj, kaynak kodlayıcısının fiziksel ürünüdür. Kaynak kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Grafik ve çizimler, kelimeler, jest ve mimikler, kolun bir hareketi alıcıya gönderilecek bir mesajı oluşturabilir (Eren, 2015). Mesajda işitme, görme, dokunma ve hatta koku ile ilgili etmenlerin yer alması mesajın etkililiğini artıracaktır yani; mesajın alıcının ne kadar fazla duyu organına hitap ederse iletişim o derece başarılı olacaktır (Mısırlı, 2013).

İletişim sürecinin etkinli olabilmesi için; iletinin anlaşılır olması ve alıcının kültürel özelliklerini dikkate alarak hazırlanması gerekir (Ertürk, 2013). İletişimin değerleriyle ve

inançlarıyla çelişmesi durumlarında sağlıklı bir iletişim kurulamaz (Bolat, 1996). İleti göndericiden alıcıya ulaşınca kadar geçtiği kademelerde iyi kavranıp anlaşılmalı, gereksiz ilave ve değişikliğe uğramamalıdır (Ertürk, 2013).

1.1.1.4. Kanal / araç

Kanal, mesajın göndericiden alıcıya ulaşmak amacıyla izlediği yol veya örgütte iletişim sürecinin sürekli ve düzenli bir şekilde takip ettiği yoldur (Ertürk, 2013). Kısacası kanal, gönderici ve alıcı arasındaki bağıdır (Eren, 2015: 359).

İnsanların mesajı alması ve anlamlandırması duyuları (işitme, dokunma, tatma, görme, koklama) sayesinde olmaktadır. Duyular kişilerarası iletişimde oldukça önemli bir yere sahiptir (Sü Eröz, 2011). İnsanların algıladığı mesajlarda iletişim kanalı duyu organları iken, yüz yüze görüşmede mesaj bulunulan ortam içerisinde hedefe ulaşır, telefon konuşmalarında ise iletişim kanalı telefon hatlarıdır. Günümüzde, özellikle mobil telefonlar, bilgisayarlar, internet ağları sosyal ve örgütsel iletişimi anında gerçekleştiren kanallardır (Bahar, 2012). İletişimin etkili ve sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesinde kanal seçiminin büyük önemi vardır. İletişim kanalına karar vermeden önce iletişimde ulaşılmak istenen hedefler, alıcının özellikleri, zaman ve mekân sınırları ya da olanakları dikkate alınmalıdır. Mesajların aktarıldığı kanalların açık olması ve herhangi bir gürültünün olmaması da iletişimin önemli noktalarındandır (Mısırlı, 2013).

1.1.1.5. Algılama (kod çözme)

Algılama, kişilerin duygu ve düşünce ve bilgileri değerlendirme biçimleri ile ilgili olan bir kavramdır (Eren, 2015). Kaynak, mesajı kodlarken kendi değer yargılarına ve inançlarına göre yorumluyorsa, alıcı da mesajı kendi değer yargılarına, inançlarına göre yorumlayacaktır (Mısırlı, 2013). Kişilerin değer yargılarından, yetiştikleri kültürel ortamdan, bilgileri ve hislerinden, geçmişteki tecrübelerinden ve hatta bunlar gibi birçok unsur tarafından algılama süreci etkilenmektedir (Eren, 2015).

1.1.1.6. Alıcı (hedef)

Alıcı, kaynaktan gönderilen iletileri alıp yorumlayan ve bunlara yazılı ya da sözlü bir şekilde tepkide bulunan birey veya gruplardır (Mısırlı, 2013). Alıcı aynı zamanda kodu alıp çözümleyen birimdir (Şaşı, 2008). Her iletişim sürecinde göndericinin, mesajın hedefi olarak belirlediği bir alıcı taraf vardır. Alıcı tek birey olabileceği gibi, küme, bir topluluk ya da kurum ve kuruluşlar olabilir. Alıcı olmadan iletişimden söz etmek imkânsızdır (Aziz, 2012).

Alıcının sembollere dönüşmüş olan mesajları algılayıp; duygu, düşünce ve davranışa dönüştürerek olumlu ya da olumsuz bir tepkide bulunması beklenir. Alıcı aynı zamanda mesajın alındığını ya da alınmadığını, anlaşıldığını ya da anlaşılmadığını açıklığa kavuşturan kişidir (Gürüz ve Temel Eğinli, 2015). Alıcı tarafından mesajların alınarak kodun çözüldüğü ve ona bir anlam yüklendiği zaman başarılı bir iletişim süreci gerçekleşmektedir (Eren, 2015). Alıcının önceki yaşantısından edindiği bilgiler, içinde bulunduğu ortam ve kültür düzeyi mesajı doğru olarak algılamasında etkili bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda iletişim etkili bir şekilde devam edebilmesi için alıcının iyi bir dinleyici olması da gereklidir (Mısırlı, 2013). İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için alıcıda bulunması gereken bazı özellikler şunlardır (Güney, 2009):

- Alıcı mesajı almak için gönüllü olmalıdır.
- Alıcı bilgili olmalı ve geri beslenme sistemine sahip olmalıdır.
- Alıcı mesajı alma konusunda seçici olmamalıdır.
- İletişim sürecinde alıcı bulunduğu düzeyi fark edebilmelidir.
- Alıcı kaynak olma özelliğine de sahip olmalıdır.

1.1.1.7. Geribildirim

Alıcının, aldığı mesaja cevap verebilmek için gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal aracılığıyla tekrar eski göndericiye iletmesi süreci geribildirim olarak

adlandırılır (Eren, 2015). İletişim sürecinde, bireyin mesajı kodlayarak göndermesi, diğer kişi tarafından kodun doğru olarak çözümlenerek iletinin alınmasını gerektirir (Tomul, 2015). İletişim aynı zamanda karşılıklı bir etkileşim sürecidir. Bu etkileşim sürecinde iletişim tek düze bir yapıdan, dinamik bir sürece; tek yönlü bir monologdan, dönüşümlü bir karşılıklı diyaloga; dönüşecektir (Tayfun, 2011). Geribildirim aynı zamanda iki yönlü iletişimin zorunlu bir sonucudur (Tunçer, 2012). Geribildirim, mesajımızı başarılı bir şekilde iletip iletmediğimizi tespit etmemizi sağlayan kontrol sürecidir (Robbins ve Judge, 2013). İletişim süreci geribildirim ögesinin bulunması ile son bulur (Aziz, 2012).

Geribildirim, olumlu geribildirim ve olumsuz geribildirim olmak üzere ikiye ayrılır. Olumlu geribildirim; ilerlemekte olduğu yönde davranışı destekler ve davranışı pekiştirirken; olumsuz geri bildirim, mesajın alıcı tarafından anlaşılamaması ya da eksik anlaşılıyor ve iletiliyor olmasıdır. Kaynağa mesajın amaçlanan şekilde ulaşmadığını bildirir ve mesajı düzeltici bir işlev görür (Tunçer, 2012). Etkili bir iletişim için geribildirimde bulunması gereken bazı özellikler şunlardır (Yüksel, 2006, s. 223-224);

- Alıcı, kaynağı tam olarak dinlemeli ve kendisini iletişim kurmaya hazır hissetmelidir.
- Kelimelerin sözlük anlamı dışında kaynak tarafından ne anlama geldiğini bilmelidir.
- Ana konu kaçırılmama, gerekirse özetlemeler yapılmalıdır.
- İletişim, önyargı ve dirençlerle engellenmemelidir.
- Göndericinin duygularını anlayabilmeli, konuya farklı bakış açılarından bakabilmelidir.
- Anlaşılamayan konular gündeme geldiğinde kelimeler ve beden kontrol edilebilmeli, gerginliğin bedene ve ses tonuna yansımaya engel olunmalıdır.
- Karar anında bile iletişimi sonlandırmadan düzgün şekilde dinlemeli ve sağlıklı geri bildirimde bulunulmalıdır.

1.1.1.8. Gürültü

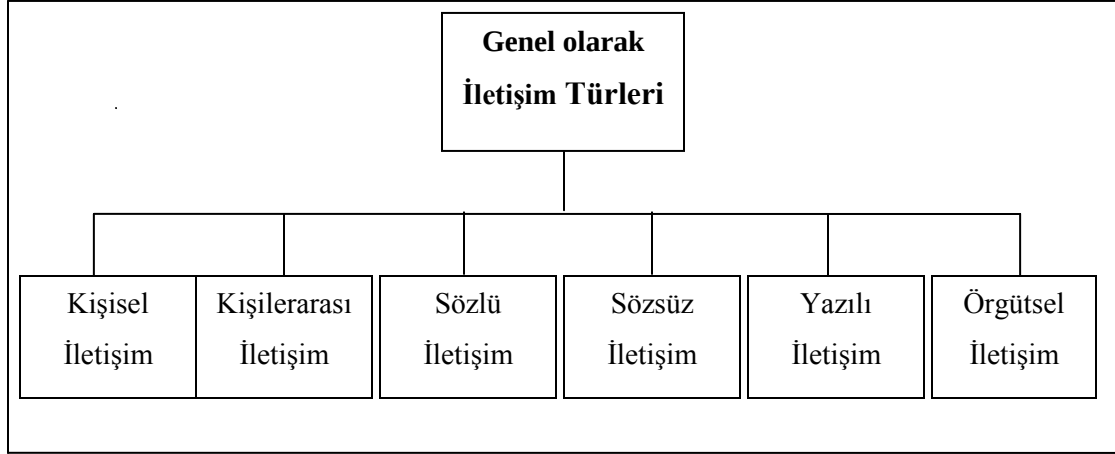
İletinin kaynaktan, alıcıya gelirken anlamının bozulmasına yol açan etkenlere gürültü denir (Torbacıoğlu, 2007). Mesajın muhatapları tarafından anlaşılamamasına neden olan her türlü etkenler gürültü olarak adlandırılır (İbicioğlu ve Çağlar, 1999). Bu etkenler, anlambilim sorunları, alıcıdan geri bildirim alınamaması, iletiye uygun kanalın seçilememesi, bireysel ve kültürel farklılıklar olabilir (Torbacıoğlu, 2007). Hatta konuşmacının dilinin sürçmesi, sesinin kısık olması, güneş gözlüğü takması, yazılı iletişimde metinde gramer hatalarının olması, kâğıdın buruşması veya yırtılması, yazı karakterlerinin okunmayı güçleştirecek bir özellikte olması, telefonda cızırtı olması iletişim sürecinde gürültüye örnek olarak verilebilir (Gürüz ve Temel Eğinli, 2015).

Gürültü, iletişimin doğruluğunu veya güvenilirliğini etkileyen bir unsurdur. Sistem üzerinde bir şemsiye gibi durur ve haberleşmenin diğer bütün unsurlarının içinde yer alabilir (Eren, 2015). İletişimde üç tür gürültüden bahsedilebilir (Mısırlı, 2013). Bunlar; çevre koşullarından kaynaklanan gürültü, kanaldan kaynaklanan gürültü ve semantik gürültüdür. İletişim sürecinde dikkati dağıtabilecek ani bir ses duyulması, çevre koşullarından kaynaklanan bir gürültüye örnek gösterilebilir. Ses düzenindeki bir arıza, yazılı mesajın kâğıttan ya da mürekkepten kaynaklanan hatalar nedeniyle okunamaması, kanaldan kaynaklanan gürültüye örnekken sözcüklerin yanlış telaffuz edilmesi semantik gürültüye örnek olarak verilebilir. İletişim sürecinde gürültünün mutlaka göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Gürültünün kurum içindeki görünümünü huzursuzluk olarak ifade etmek mümkündür (İbicioğlu ve Çağlar, 1999).

1.1.2. İletişim Türleri

Bilgi, duygu ve düşüncelerin bir kimseden diğerine geçme sürecine iletişim denir. Diğer yandan bireyin kendisiyle ya da bir başka kişiyle iletişim kurması süreçleri aynı değildir. İletişimin örgütsel düzeyde gerçekleştirilebilmesi ise iletişime farklı bir boyut ve anlam katmaktadır (Tunçer, 2012). İletişim türleri; sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı

iletişim olmak üzere üç grupta incelendiği gibi (Mısırlı, 2008, s.13), kişisel, kişilerarası, kitlesel ve örgütsel iletişim olarak da sınıflandırılabilir (Erdoğan, 2011). Farklı iletişim türleri birbiri ile bağlantılıdır. Aşağıdaki tabloda tüm iletişim türleri bir arada verilmiştir (Sökmen, 2013).



Şekil 1.2. Genel olarak iletişim türleri (Sökmen, 2013, s.190).

1.1.2.1. Kişisel iletişim

Bireyin kendisi ile kurduğu, mesajların kaynağının ve alıcısının kendisi olduğu ifade eden iletişim şekline kişisel iletişim denir (Gürüz ve Temel Eğinli, 2015). Bireylerin, kişisel iletişimde bulunabilmeleri için; kendi içlerinde mesajlar oluşturmaları ve bunları yorumlamaları gerekmektedir. Bir araya gelen iki bireyin arasında meydana gelen iletişimin benzeri, tek bir birey için de geçerlidir (Dökmen, 2015). Kişisel iletişim şekli genellikle zihinsel bir süreci kapsar. Kişi kendisiyle iletişim kurarken, düşünmek, tartışmak, konuşmak, sinirlenmek, gülmek, sevmek, problem çözmek, karar vermek gibi birçok iletişim odaklı faaliyet gerçekleştirir (Sökmen, 2013). Kişisel iletişim uyku anı dışında sürekli olarak devam ettiği için bireylerin en fazla kullandığı iletişim türüdür. Kişisel iletişim sayesinde bireyler, diğer bireylerle kuracağı iletişimin alt yapısını oluştururlar. Bireyler kişisel iletişim sayesinde iç dünyalarına yönelir ve kendisini tanır. İnsan vücudunun biyolojik ihtiyaçları için gerekli olan hava ve su ne kadar önemliyse bireyin psikolojik yapısı için de kişisel iletişim o kadar önemlidir (Mısırlı, 2013).

1.1.2.2. Kişilerarası iletişim

Bilgilerin, duygu ve düşüncelerin bir bireyden diğerine geçme sürecine kişilerarası iletişim denir (Orta, 2009). Genel olarak, kaynak ve hedefin bireylerden oluştuğu iletişim şekli kişiler arası iletişimdir. Karşılıklı iletişimde bireyler, bilgi ya da sembolleri birbirlerine aktarır yorumlayarak iletişimlerini sürdürürler (Dökmen, 2015). Bireylerin dünyaya gelmesinden sonra aile içinde kişilerarası iletişim başlamakta, daha sonra bu durum komşular ve okullar aracılığıyla genişleyerek devam etmektedir (Sökmen, 2013). Kişilerarası iletişimle insanlar çeşitli ilişkiler kurar, yürütür, geliştirir ve sonlandırır; sorun çözer, görevlerini yerine getirir, kendi ihtiyaçlarını ve toplumda diğer bireylerin ihtiyaçlarını karşılar. Kişilerarası iletişim bireylerin kendini ve toplumsal olanı kurması ve yürütmesi için zorunludur (Erdoğan, 2011). Kişilerarası iletişim; bireyler arasında yüz yüze olabileceği gibi mektup, telefon, bilgisayar gibi kişisel iletişim araçlarıyla da olabilir. Günlük hayatta bireylerin başarı ve mutluluğu için iletişim kanallarının açık ve gelişmiş olması gerekmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2002). Kişiler arası iletişimde; bireyler arası mesafenin, jest ve mimiklerin, beden duruşunun, giysilerin, konuşma tarzının, ses tonunun, vurgulamaların, sessizliliğin ve iletişimde bulunulan ortamının verdiği mesajlar vardır. Bunlar, sözlü iletişimi pekiştirmek, kuvvetlendirmek ve geliştirmek için kullanılabileceği gibi birer iletişim olarak da ortaya çıkabilmektedir (Şaşı, 2008).

Örgütsel iletişimin temelini kişiler arası iletişim oluşturmaktadır. Bu tür iletişimin etkili olmayışının sebepleri arasında bireylerin birbirini sevmemeleri, güven duymamaları ve birbirleriyle anlaşamamaları gelmektedir. Bireyler arası iletişimin açık ve anlaşılır olması örgütlerin gelişmelerinde olumlu katkılarda bulunacaktır (Mısırlı, 2013). Bir iletişimin kişilerarası iletişim olarak kabul edilebilmesi için üç temel özelliğin bulunması gerekir (Tubbs ve Moss, 1974'ten aktaran Dökmen, 2015: 42). Bu ölçütlerden ilki, kişilerarası iletişime katılan bireyler yüz yüze ve belirli mesafede olmalıdır, diğeri, katılımcılar arasında karşılıklı mesaj alış verişi olmalıdır ve son olarak mesajlar sözlü ve sözsüz şekilde olmalıdır. Sözlü ve sözsüz iletişim dışında kalan yazışmalar kişilerarası iletişim sayılmaz.

1.1.2.3. Sözlü iletişim

Duygu ve düşüncelerin sözlerle aktarıldığı en eski ve en etkili iletişim türüne sözlü iletişim denir (Aziz, 2013, s.51). Sese ve kulağa dayanan iletişim şeklidir (Erdoğan, 2011). Sözel iletişim, insanların hayatlarında uyku dışında kalan sürenin yaklaşık dörtte üçünü kapsamaktadır. Yani, insanlar yaklaşık olarak günün yarısını konuşarak ve dinleyerek geçirmektedirler. Günün her anında yaptığımız sohbetlerden, iş toplantılarına, katıldığımız konferanslardan, seminerlere kadar birçok anlamda sözel iletişimden faydalanılır (Mısırlı, 2013). Sözlü iletişimin en önemli üstünlüğü mesajı hızlı aktarması ve buna bağlı olarak hızlı geribildirim sağlanmasıdır (Yüksel, 2006).

Sözlü iletişim, iletişimin en yaygın kullanılan biçimidir. Gelişen iletişim teknolojileri sayesinde, coğrafi mesafeler azalmış ve dünyanın her tarafıyla iletişim kurma olanakları artmıştır. Bundan dolayı insanların iletişim kurmak için bir araya gelme ihtiyaçları da ortadan kalkmıştır. Görüntülü telefonların ve internetin ortaya çıkması, sözlü iletişimin alanını oldukça genişletmiştir (Tutar ve Yılmaz, 2002). Sözel iletişim ister doğrudan, isterse televizyon, sinema, kitap, dergi gibi iletişim araçlarıyla gerçekleşsin “dil” ile gerçekleştirilir. Sözel iletişimin temel ögesi konuşulan dildir (Mısırlı, 2013).

“Dil” ve “dil ötesi” olmak üzere sözlü iletişim iki gruba ayrılmaktadır. Bireylerin konuşmalarını, mektuplaşmalarını “dille iletişim” olarak ifade edilirken; sesin tonu, hızı, şiddeti, duraklamalar dil ötesi iletişim olarak ifade edilir. Kişilerin ne söyledikleri dille iletişimde önemli iken, nasıl söyledikleri dil ötesi iletişimde önem kazanmaktadır (Dökmen, 2015).

1.1.2.4. Sözsüz iletişim

Sözsüz iletişim, jestler, mimikler, göz teması gibi faktörlerle kurulan söz veya sözcük gerektirmeyen, iletişimdir (Tutar ve Yılmaz, 2002). Sözsüz iletişim, kişilerin hareketlerinin ve sözsüz davranışlarının doğrudan bir anlam ifade ettiği görüşüne dayanmaktadır (Gürüz ve Temel Eğinli, 2015).

Kişilerarası iletişim tarihinin konuşma ile başladığı düşünülmektedir. Sözsüz iletişimin tarihçesinin sözlü iletişimden daha eskiye; insanın varoluşunun başlangıcına dayandığını böylelikle kişilerarası iletişimin de sözsüz iletişimle başladığını söyleyebiliriz (Ergünay, 2013).

Sözsüz iletişim, sözlü iletişim sürecini zenginleştirir ve berraklaştırır. Sözlü iletişim kelimelerden oluşurken; sözsüz iletişim kelimelerin ifade ediliş biçimlerinden oluşur (Tayfun, 2011). Sözcükleri ifade etme şeklimiz kadar bakışımız, duruşumuz, hareketlerimiz ve kıyafetimizle de daima mesajlar gönderdiğimizden dolayı iletişimin sözel olmayan öğeleri bazen sözel öğelerinden daha etkili olabilir (Önsal, 2012). Gönderici sözsüz bir mesajı hiç düşünmeden gönderebilir ve alıcı da bilinçsiz bir şekilde mesajı algılayabilir böylelikle sözsüz iletişim hem gönderici hem de alıcıda etkilidir (Geçikli, 2013). Sözsüz iletişimi oluşturan belli başlı öğeler vardır. Bu öğeleri şu şekilde özetleyebiliriz;

a) *Yüz ifadeleri ve gözler*: İletişim esnasında insan bedeninin en dikkat çeken yeri yüzü ve gözleridir. Duyguların iletiminde sözlerden sonraki en önemli iletişim kanalı yüz ifadeleridir. Memnuniyet, sevinç veya kızgınlık ifadesi için yüzdeki kaslarımızı hareket ettiririz. Yüz kaslarının mesaj gönderme amacına uygun olarak kullanılmasına mimik denir. Baş, el, kol, ayak, bacak ve bedenin kullanılması ise jestlerdir. İletişim göz kontağı ile başlatılabilir, devam ettirilebilir ya da sona erdirilebilir Sözsüz iletişimde gözler en sık kullanılan ve en etkili olan kanaldır (Mısırlı, 2013).

b) *Bedenin dili*: Baltaş ve Baltaş (2014), bedenimizi iç dünyamızı saran bir eldivene benzetmektedir. Bu eldiven varlığımızın dünyaya açılışı gibidir. Duygu ve düşünceleri aktarırken kullanılan jestler, mimikler ve vücut duruşundan oluşan değerler bütünü beden dili olarak ifade edilir (Tayfun, 2011). Araştırmalar göstermiştir ki; yüz yüze iletişimlerde sözcüklerin %10, ses tonunun %30 ve beden dilinin %60 oranında etkisi vardır. Bu oranlar da bizlere beden dili iletişim kurarken önemli bir boyutta önem arz ettiğini göstermektedir (Sönmez, 2016).

c) *Mekânın Kullanımı*: Bireylerin ilişki düzeylerini, iletişimde bulundukları bireyler arasında oluşan alan belirler (Mısırlı, 2013). İletişim sürecinde bireyler arasındaki fiziksel mesafe önemlidir. Dört tür iletişim mesafesi vardır: Bunlar; 0-25 cm arasındaki fiziksel mesafe mahrem alanlar, 25-80 cm arasındaki mesafe kişisel alanlar, sosyal alanın dışında kalan mesafeler de genel alanlardır (Sökmen, 2013). Samimi olduğumuz kişilerle iletişim kurarken daha çok kişisel alanı kullanırken, samimi olmadığımız kişilerle olan iletişimimizde sosyal alanları tercih ederiz (Mısırlı, 2013).

d) *Zamanın dili*: Zaman, sözsüz iletişimin önemli bir unsurudur. Zamanın yaşamımızdaki yerini “ Ölüm zamanı”, “ zaman kullanımı”, “harcanan zaman”, “vakit nakittir” gibi ifadelerle gösteririz. Zaman aslında güç ve itibara benzetilebilir. Size ne kadar fazla zaman ayrılıyorsa, kendinizi değerli, güç ve itibar sahibi hissedebilirsiniz (Tutar ve Yılmaz, 2002). Aynı zamanda iletişim sürecinde insanlara zaman ayırmak veya ayırmamak o insana verilen değeri göstermektedir (Mısırlı, 2013).

e) *Renk Dili*: İletişimde renklere farklı anlamlar yüklenmiştir. Buna verilecek en güzel örnek farklı gül renklerine verilen anlamlardır. Renklerin kendilerine özgü dilleri vardır ve ifade ettikleri anlamlar toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklılık gösterebilir (Sökmen, 2013). Örneğin; beyaz güller saflığı, masumiyeti ifade ederken, kırmızı güller aşk ve sevginin göstergesidir, sarı güller ise arkadaşlığı, neşeyi ifade eder. Alman kültüründe ise sarı güller ihanetin ve ölen aşkın sembolüdür. Mısırlı'ya (2013) göre L.B. Wexner renklerin insan psikolojisi üzerindeki etkileri konusunda araştırmalar yapmış ve mavinin rahatlık, şefkat ve güven; turuncunun keder, hüznün ve düşmanlığı ifade ettiğini, morun olgunluk, vakar, azamet; kırmızının, meydan okuma, uyarıcı, heyecan verici; yeşilin huzur, sakinlik; sarının sevinç, neşe, hoşgörü; siyahın kasvet, hüznün, mutsuzluk ve kahverenginin keder, melankoli, hüznü ifade ettiğini belirtmiştir

f) *Giyim Dili*: Kişilerin dış görünüşlerine yani giyim tarzına bakarak onların; eğitim düzeyleri, ekonomik durumları, sosyal konumu, başarısı, kültürel temeli, ahlaki değerleri vb. özellikleri hakkında fikir sahibi olmamızı sağlayacak iletişim sinyalleri

alabiliriz (Bahar, 2012). Kişinin giyim tarzı, hangi grup içinde yer aldığını ve gruptaki rolünü bizlere yansıtır aynı zamanda kişiliğimiz, zevklerimiz ve tutumumuz hakkında da bilgiler verir (James, 1999'dan aktaran Çalışkan ve Yeşil, 2005: 204). Kişilerin dış görünüşlerinden hangi statüye ait olduğunu da anlayabiliriz ve iletişimimizi ona göre kurmaya çalışırız (Bahar, 2012).

1.1.2.4.1. Sözlü ve sözsüz iletişim ilişkisi

Sözsüz iletişim, sözlü iletişimin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır. Sözcüklerle kurulan sözlü iletişim, vücut ile yapılan her türlü sözsüz iletişimle güçlendirilir. Fakat vücut dilinin ölçülü bir şekilde kullanılması, vücut dilinin sözlü iletişimin yerine geçmemesi gerekmektedir (Aziz, 2013).

1.1.2.5. Yazılı iletişim

Yazı, iletişimde ve kişiler arası ilişkilerde bağlayıcı ve güven sağlayıcı özelliğe sahiptir. Söz, yazıya geçirilip başka kişilere ulaştığında gerçeklik halini alır. Yazı aynı zamanda insanoğlunun belleğinin yükünü hafifletir ve bu sayede kişiler enerjilerini başka işlere yöeltebilir (Tunçer, 2012). Yazılı iletişim açık ve doğrulanabilir özelliğe sahiptir. Mesaj yazılı halde olduğu için gönderici ve alıcı tarafından kaydedilebilmekte ve uzun süre saklanabilmektedir (Yalçın, 2015). Yazılı iletişim, bilgi ve deneyimlerin korunması, gelecek nesillere aktarılması ve elde edilen birikimlerin sayesinde gelişmiş uygarlıkların oluşturulması amacıyla kullanılan en etkili araçlardan birisidir (Tayfun, 2011).

Yazılı iletişimde temel amaç, anlatmak istediklerimizi en anlaşılır şekilde yazıya aktarmaktır. Yazılı iletişim, yaşamın her alanında kullanılmasına rağmen özellikle iş yaşamında ve devlet ile olan ilişkilerde daha sık tercih edilmektedir (Mısırlı, 2013). Yazılı iletişim; mektup, kart, davetiye, telgraf, faks, kısa mesaj, kitap, dergi, e-posta gibi; iş yaşamının gerektirdiği kurum içi yazılı iletişim biçimleri de olabilir (Aziz, 2013, s.54). Öğretmenlerin, velileri bilgilendirmek amacıyla velilere yolladıkları kısa mesajlar, sınıfta yapılan etkinlikleri göstermek amacıyla hazırlanan bültenler, okul veya sınıf içi

hazırlanan gazete ve dergiler, Öğretmen ve veli arasında tutulan iletişim defterleri, veli toplantıları için velilere gönderilen toplantı davetleri yazılı iletişime örnek olarak verilebilir. Yazılı iletişim, iletişimin bütün alanlarında tercih edilmektedir. Sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik alanda da belirleyicidir (Geçikli, 2013).

1.1.2.6. Örgütsel iletişim

Örgüt üyelerinin örgütsel amaçlarla, örgütün içinde ve dışında kurdukları iletişim biçimine örgütsel iletişim denir (Tunçer, 2012). Örgütün tüm iletişim faaliyetlerini kapsayan bir yönetim fonksiyonu olan örgütsel iletişim, örgüt içerisinde ve örgütün dışında ilişkilerin kurulması ve devam ettirilmesine yönelik iletişim biçimidir (Christensen vd, 2008'den aktaran Çetintaş, 2016: 176). Örgütsel iletişim insan vücudunu saran sinir sistemine benzetilebilir. Nasıl ki sinir sistemi sayesinde insanlar sağlıklı bir şekilde hayatlarına devam ediyorsa; örgütsel iletişim sayesinde de işletmeler daha başarılı ve sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilir (Saltık vd., 2015).

Örgütler farklı amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerden oluşmuştur. Özellikle klasik kurama göre örgütler, iş bölümü ve hiyerarşik yapı içinde var olabilirler. Etkilerini günümüze kadar devam ettiren, klasik kuram anlayışıyla kendini yapılandıran örgütlerde, işbölümünün artması örgüt üyelerinin birbirlerine olan bağımlılıklarını artırmıştır. Bireyler arasındaki bu bağımlılık bir arada çalışma zorunluluğunu başka bir ifadeyle örgüt içi iletişim uygulamalarını da beraberinde getirmektedir. Çünkü iletişim olmadan, örgüt üyelerinin belirli bir amaca yönelik, bir arada çalışmaları mümkün gözükmemektedir (Cansu, 2006).

Örgüt içi iletişim, hızlı ve etkin bir şekilde kaliteli üretim yapmayı, katılımı, moral ve motivasyonu artırır. Çalışanlar arasındaki uyum ve birlikte çalışabilme yeteneği de etkili iletişim becerilerine sahip çalışanları gerektirmektedir. İletişim becerisi yeterli düzeyde olmayan çalışanların bulunduğu örgütlerde verimli bir iş ortamının kurulması ve devam ettirilmesi olanaksızdır (Mısırlı, 2013). Etkili ve yeterli bir iletişimden yoksun örgütler,

örgütsel enerjilerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanamazlar (Tunçer, 2012). Eksik ve yanlış iletişim, kişisel, toplumsal ve örgütsel birçok soruna sebep olmaktadır. Bir işletmede doğru kararlar alınması ya da sorumlulukların titizlikle belirlenmesi işletme için yeterli değildir. Eğer işletmede yanlış ve eksik bir iletişim söz konusu ise bu durum örgütün hedeflerini gerçekleşmesine engel olacaktır. Foltz, örgütsel iletişimi bir makinenin aksamadan çalışmasını sağlayan yağına benzetmektedir (Foltz, 1973'ten aktaran Bolat, 1996: 75).

Örgütsel iletişim için söylenenler, eğitim örgütleri için de geçerlidir. Fakat eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insan olduğu için, iletişim okullarda daha önemli hale gelmektedir (Bolat, 1996). Örgüt üyeleri iletişimde bulunarak (Mead, 1990'dan aktaran Çetinkaya, 2011: 19); tecrübelerini paylaşırlar, ortak ilgilerini fark ederler, amaçları üzerinde anlaşırırlar, hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejiler belirler ve belirlenen stratejileri uygular ve denetler. Aynı zamanda örgütsel iletişim faaliyetleri sonucunda örgütlerin hedef kitlesinin tutum ve davranışlarında olumlu değişiklikler meydana gelir (Benligiray, 2014).

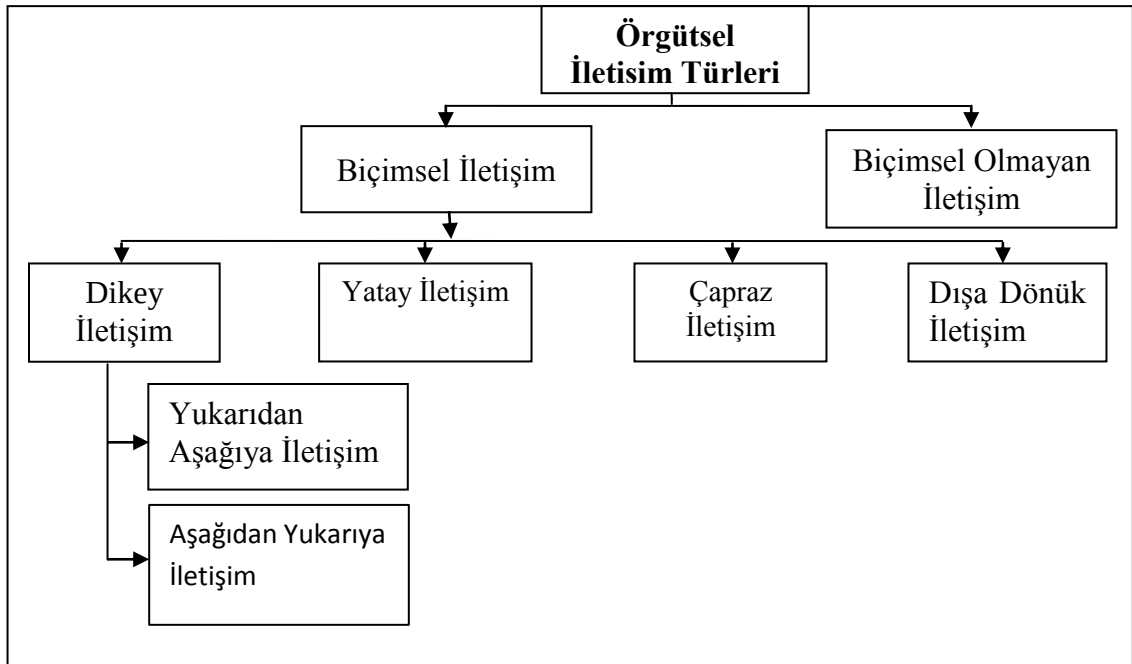
Örgütleri daha verimli hale getirebilmek için yapılan çalışmalar her ne kadar kâğıt üzerinde başarı gösterse de, bu yöntemleri uygulayacak olan çalışanlardır. Çalışanların işbirliği içinde olmaları, örgütsel iletişimi güçlendirecek ve üretimi de arttıracaktır. Çalışanları cezalandırmak yerine davranışlarının sebeplerini anlamaya çalışmak, eksikliklerini gidermek, yanlışlarını düzeltmelerine yardımcı olmak, hem kişisel hem de örgütsel iletişimin geliştirilmesi açısından önemlidir (Toros ve Ündey Kalpaklıoğlu, 2011).

Bir örgüt eğer sağlıklı bir iletişimden yoksun ise bu durum örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine engel olacaktır. Toplumsal, kişisel ve örgütsel alanda pek çok yetersiz iletişimden kaynaklanmaktadır. Çözümlemesi zor olarak görünen sorunlar aslında sağlıklı iletişim kurularak çözülebilir (Kösterelioğlu ve Argon, 2010). Örgütsel iletişim; sağlıklı ve işlevsel bir örgüt yapısı oluşturmayı, hedef ve beklentilere uygun bir faaliyette

bulunmayı, yenilikçi olmayı, teknolojiye ayak uydurabilmeyi ve yeni yaklaşımları yönetim süreçlerine adapte edebilmeyi amaçlamaktadır (Yıldız, 2015).

1.1.2.6.1. Örgütsel iletişim türleri (sistemleri)

İşletmelerde bilgileri aktarmak amacıyla bir iletişim sistemi oluşturulur. Bu sistem, birbirlerine iletişim kanallarıyla bağlanmış karar merkezleri şeklindedir. Merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak amacıyla faaliyet birimlerine gönderilir. Kararların iletilmesinde iki tür iletişim kanalı kullanılır (Yüksel, 2006). Bu kanallar Şekil 1.3'te gösterildiği gibi; biçimsel (formel) iletişim ve biçimsel olmayan (doğal) iletişim kanalıdır.



Şekil 1.3. Örgütsel iletişimin sınıflandırılması (Sökmen, 2010, s.214).

1.1.2.6.1.1. Biçimsel (formel) iletişim sistemi

Biçimsel iletişim, hiyerarşik çizgiyi takip eden ve resmi kuralların gerektirdiği gibi belirli haberleri ilgili kişilere iletilmesini sağlayan iletişim sistemidir (Ulukuş, 2010). Aynı zamanda biçimsel iletişim sistemi, örgüt ile çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan

kanalları gösterir ve örgütteki hiyerarşik yapısıyla ilgilidir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012). Biçimsel iletişim örgütün biçimsel yönü ile ilgilenir ve örgütsel iletişim sisteminin ilkelerini ortaya koyar. Biçimsel iletişim sayesinde; bireylerin hangi konularda yetkili olduğu, örgüt içerisinde kimin kimlerle iletişim halinde olduğu, kimlerin hangi tür bilgileri, hangi yollarla toplayıp ve bu bilgileri nasıl kullanacağı belirlenir (Ulukuş, 2010). Başarılı bir örgüt yönetiminde, bilgilerin serbestçe ve bozulmadan iletilmesini sağlayacak bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Biçimsel iletişim, örgütlerde dört şekilde görülmektedir (Mısırlı, 2013):

Dikey İletişim: Dikey iletişim, hiyerarşik yapı içerisinde, üstten asta, asttan ise üste mesaj akışını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru yapılan iletişim türüdür (Sökmen, 2013).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim: örgütteki hiyerarşik yapı içinde en üst kademededen başlayarak aşağıya doğru uzanan iletişimdir (Yüksel, 2006). Bu iletişim türü genellikle yazılı iletişimdir (Gürsel, 2012). Mesajlar; politikalar, kurallar, usuller ve iş çizelgelerini içeren emirler, bilgi talepleri ve belli bir konuda grup birliği ve uyumu sağlayacak bilgilerden oluşmaktadır (Yüksel, 2006). Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, birkaç basamaktan geçecek sözlü mesaj alışverişinde bulunulduğu zaman yanlış anlaşılma ihtimali artacaktır. Bundan dolayı üst ast iletişimi genellikle yazılı olmalıdır, açık ve anlaşılır bir dil kullanılmalıdır (Yüksel, 2006).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim; Bir grup ya da örgütte, daha üst bir kademeye doğru gerçekleşen iletişim şeklidir. Üst kademe yöneticilere geribildirim sağlamak, onları hedeflere yönelik gelişmeler konusunda bilgilendirmek ve mevcut problemleri bildirmek amacıyla bu iletişim türü kullanılmaktadır (Yalçın, 2015). Astlara resmi kanallar aracılığıyla bilgi ve emirler iletilir. Böylece astların çalışmalarının değerlendirilmesi, başarılarında ödül verilmesi veya başarısızlık durumunda cezaların nasıl uygulanacağı net bir şekilde belirtilmiş olur. Çalışanlar bu bilgiler sayesinde, neleri yapmamaları gerektiği veya neyi nasıl yapacaklarını öğrenmiş olurlar (Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 2011).

Okullarda aşağıdan yukarıya doğru iletişime öğretmenlerin yöneticilere verdiği rapor ve tepkiler örnek gösterilebilir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde esas olan iş görenlerin yaptıkları işi ve yönetim hakkındaki fikirlerini üst makamlara ulaştırabilmeleridir (Şaşı, 2008). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, aşağıya doğru iletişimden daha zordur çünkü astlar yukarıdakilerin duymasını istemediği veya zarar vereceklerini düşündükleri bilgileri yukarıdakilerin dikkatlerini üzerine çekmemeleri için göndermezler (Ada ve Baysal, 2012).

Yatay İletişim: İletişimin, aynı iş grubunda, aynı iş grubunun üyeleri arasında, aynı düzeydeki yöneticiler arasında veya yatay olarak eşit hiyerarşideki çalışanlar arasında gerçekleşmesine, yatay iletişim denir (Yalçın, 2015, s.346). Yatay iletişim, tüm örgüt birimleri arasında faaliyetlerin eş güdümlenmesini sağlamak açısından önem taşımaktadır. Hiyerarşik düzen söz konusu değildir ve bilgi verici bir amaç taşımaktadır (Özdemir Erel ve Yalçın, 2014).

Yatay iletişim aynı düzeydeki yönetici ve çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim şeklidir. Çalışanların işleriyle alakalı hususlarda başka bölümün çalışanları ile doğrudan iletişim kurmaları ile yatay iletişim oluşur. Bu iletişim türü aynı düzeydeki çalışanlar arasında meydana geldiğinden genellikle daha samimidir (Eroğlu, 2008). Yatay iletişim farklı birimlerde çalışanlar arasında da olabilir. Aynı zamanda iş birliğini, uyumu ve etkinliği artırmaktadır (Sökmen, 2013).

Yatay iletişim, örgütsel sorunların çözümünde oldukça etkilidir. Karşılıklı güvene bağlı olarak yürütülen bu iletişim türünün önemi çalışanlar tarafından bilinmesi iletişimin etkinliğini arttıracaktır (Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 2011). Yatay iletişim çalışanlar arasında beceri ve yeterliliklerin paylaşılmasına olanak sağladığı için daha da önemli hale gelmeye başlamıştır (Summak, 2011).

Çapraz İletişim: Çapraz iletişim; farklı birimlerde ve farklı düzeylerdeki bireyler arasında gerçekleşen iletişim türüdür (Sökmen, 2013). Klasik yöntem kuramcılarından olan Henri

Fayol'un Köprü (gankplank) olarak ifade ettiği hiyerarşik sapmalar, çarpaz iletişim olarak adlandırılır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012). Örgütlerde çarpaz iletişim, hiyerarşik yapı takip edilmeyerek farklı birimlerdeki yönetici ve çalışanların kendi aralarında iletişim kurmaları ile gerçekleşmektedir (Eroğlu, 2008). Örneğin, Milli Eğitim Müdürü, yılsonunda hazırlanan Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TUBİTAK) projesi kapsamında Fen ve Teknoloji öğretmenlerinin katkılarıyla hazırlanan bir maketin yapımını ve teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda öncelikle okullarla ilgilenen Milli Eğitim Müdür yardımcısına ardından okul müdürüne sonrasında projeden sorumlu okul müdür yardımcısına en son olarak öğretmenlerden bilgi alması gerekebilir. Bu ise zaman alıcı bir yoldur. Bunun önüne geçebilmek ve zamandan tasarruf sağlamak için okul yöneticisi doğrudan proje ile ilgilenen öğretmenlere başvurabilir. Aslında, hiyerarşide sorumlu kişiler atlanmıştır fakat sistem gereksiz mesajlarla yüklü tutulmaktan kurtarılmıştır.

Örnekten de anlaşılacağı üzere, çarpaz iletişim sayesinde farklı birimlerdeki kişiler, örgütsel etkinlik ve verimlilik kapsamında iletişime geçmektedirler (Sökmen, 2013). Bir örgütte çarpaz iletişim ne kadar yaygın ve yoğun olarak kullanılırsa o kadar yararlı olacaktır. Örgüt çalışanları çarpaz iletişim sayesinde kendilerini geliştirebilir, yaptıkları veya yapacakları işleri farklı boyutları ile değerlendirebilirler. Bu durum çalışanlarda sorumluluk duygusunun gelişmesine, empatik iletişim kurma becerilerinin artmasına yardımcı olur (Tutar ve Yılmaz, 2002).

Çarpaz iletişimin çalışanlar üzerinde, olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de olmaktadır. Çarpaz iletişim, özellikle iş alanlarında ve örgüt kademelerinde meydana gelmektedir. Örgütsel faaliyetlerinin etkinliğinin artmasını sağlayabilir. Fakat hızlı ve etkili bir iletişim ortamında yöneticilere bilgi verilmemesi durumunda ortaya çıkan problemler de kaçınılmaz olacaktır (Eroğlu, 2008).

Dışa Dönük İletişim: Örgütlerin dışa dönük iletişimi günlük var oluş etkinliklerinin kaçınılmaz parçası durumundadır (Erdoğan, 2011). Dışa dönük iletişim, örgütlerin

başka örgütler ve toplumun farklı kesimleriyle çeşitli sebeplerle oluşturdukları iletişim türüdür. Örgütler, sürekli değişen ve gelişen çevre içinde yaşamlarını devam ettirebilmek için yeni koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Dışa dönük iletişim de bu amaca hizmet etmektedir (Sökmen, 2013).

1.1.2.6.1.2. Biçimsel olmayan (doğal) iletişim

Doğal iletişim, biçimsel iletişimin karşılayamadığı, örgüt çalışanları arasında kendiliğinden oluşan ve çalışanların ihtiyaçları sonucu ortaya çıkan bir iletişim biçimidir. Bu iletişim, biçimsel iletişimin aksine statüler arası değil bireylerarası ilişkilerinden kaynaklanan esnek bir yapıda olan ve hızlı işleyen bir iletişim şeklidir (Ulukuş, 2010).

Örgütler, resmi ve resmi olmayan iletişim kanallarıyla örgütsel iletişimi sağlamaktadır. Örgütler özünde, resmi iletişim kanalları ile iletişim faaliyetlerini yürütür. Çalışanların ihtiyaçları, resmi iletişim kanallarının tıkalı oluşu gibi sebeplerden dolayı çalışanlar resmi olmayan iletişimler kurmaya başlamıştır (Atak, 2005). Örgüt içi iletişim genellikle biçimsel/formel şekilde ortaya çıkmaktadır (Tunçer, 2012). Fakat örgütlerin sadece resmi iletişim kanallarını kullanarak iletişim kurmaları beklenemez. Tüm örgütlerde resmi olmayan yapılar ve resmi olmayan iletişim kanalları mevcuttur (Atak, 2005).

Biçimsel iletişimin çalışanları tam doyuma erdirmemesi, çalışanların aynı muhitde oturmaları, hem şehri olmaları, gibi sebeplerden dolayı oluşan doğal gruplarda doğal iletişim görülmektedir. Böylece biçimsel iletişim örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılırken; doğal iletişim, bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları bir yöntemdir (Yüksel, 2006). Bilgi ihtiyacının karşılanamadığı, belirsizliklerin yoğun olarak yaşandığı dönemlerde çalışanların doğal iletişime olan yönelimlerinin arttığı görülmektedir (Özdemir Erel ve Yalçın, 2014). Gürgen (1997), doğal iletişimin örgüte sağlayacağı faydaları şu şekilde özetlemiştir:

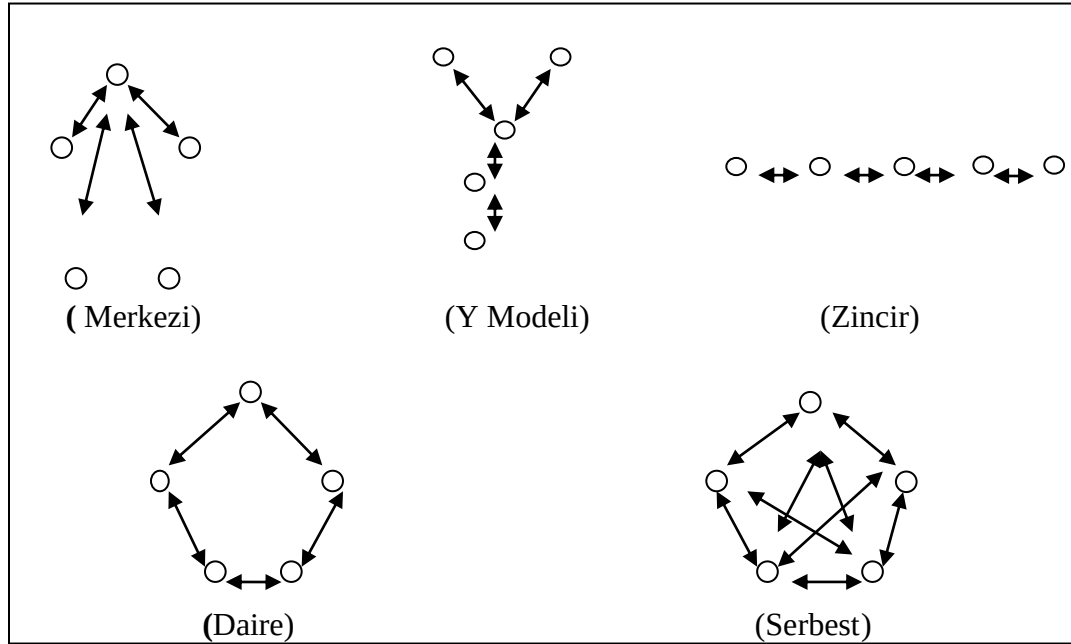
- Doğal iletişim, biçimsel iletişime yardım eder. Özellikle dilek ve şikâyetleri yöneticilere iletmede biçimsel iletişime yardımcı olur.

- Örgüt çalışanlarının moralini yükseltir ve birlik ruhunu geliştirir.
- Doğal iletişim İyi kullanılırsa yönetici için etkin bir araç olacaktır.
- Örgütün çevresinde meydana gelen değişikliklerden zamanında haber alınmasını sağlar.
- Örgüt içindeki değişiklik ve yenilenme çalışmalarını düzenli ve hızlı hale getirir.
- Takım çalışmalarında etkinliğin ve verimliliğin artmasına yardımcı olur.

Okullarda biçimsel olmayan iletişim ağları, okuldaki etkinliklerin kalitesini göstermektedir. Resmi olmayan kaynaklar vasıtasıyla sürdürülen iletişim, yöneticilere önemli geribildirimde bulunur. Ayrıca, resmi olmayan ağlar okul kültürünün de bir göstergesidir ve bu ağlar okul içindeki etkinlikleri anlamlı hale getirir (Hoy ve Miskel, 2012). Bir örgütün biçimsel iletişim yapısında aksamalar yaşıyorsa, çalışanlar arasında iletişim gereksinimlerini karşılamak için doğal bir yapı oluşturulur. Bu tür iletişim genellikle söylenti ve dedikodu şeklindedir (Mısırlı, 2013). Dedikodu, yönetimin kontrolünde değildir ve örgütte hemen yayılır, çalışanlar dedikoduya inanabilirler ve kişisel çıkarlarına hizmet etmesi amacıyla dedikoduyu kullanabilirler (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011).

Doğal iletişim, yararlı olduğu kadar örgüte zarar verebilecek yanları da bulunmaktadır (Uzun, 2015). Örneğin; işletme sırları başkaları tarafından öğrenilmesi, isminin lekelenmesi, alınan kararların işletmeyi bazen büyük zararlara sokması, işletme içinde bir takım yanlış, zararlı ve kasıtlı iletilerin yayılabilmesi bu tür iletişimin sakıncaları arasındadır (Tutar ve Yılmaz, 2002). Doğal iletişimin örgüt için yararlı olabilmesi için yönetilmesi gerekmektedir (Uzun, 2015). Her örgütte informal iletişim az veya yoğun biçimde ama mutlaka kullanılıyordur. Sonradan baş edilemez boyutlara ulaşmaması için yöneticiler tarafından doğru yönetilmeli ve kontrol altında alınmalıdır (Özdemir Erel ve Yalçın, 2014). Başarılı bir yönetici doğal iletişimi örgüt amaçları doğrultusunda etkili bir araç olarak kullanabilir (Yüksel, 2006).

1.1.3. Örgütsel İletişim Modelleri (Ağları)



Şekil 1.4. Örgütsel iletişim modelleri (Sökmen, 2013, s.200).

İletişim ağları, örgüt içinde yer alan birimlerin, hangi diğer birimlerle iletişimde bulunduğunu gösteren modellere denilmektedir. Yukarıda yer alan şekilde bu iletişim ağları gösterilmektedir. Buna göre her bir şekilde yuvarlaklar kişileri, yuvarlakları birbirine bağlayan oklar ise iletişimin yönünü ifade etmektedir (Can vd. 2011). Şimşek'e (2010) göre örgütlerde, yaygın olarak kabul edilen örgütsel iletişim modelleri şu şekilde özetlenebilir;

1.1.3.1. Merkezi model

Örgütün en üst yöneticisinde yetki ve kararların toplanmasını sağlayan bir modeldir. Modelden kolayca anlaşılacağı üzere, merkezi konumdaki yetkili ile grubun bütün üyeleri bilgi alışverişinde bulunmalarına rağmen kendi aralarında iletişim söz konusu değildir. Modelde merkezileşme derecesi, kişisel tatmin, önderlik tatmini ve iletişimin hız ve doğruluk dereceleri çok yüksektir. Haberleşme kanal sayısı ve grup tatmini ise azdır.

1.1.3.2. Y modeli

Merkezileşme derecesi merkezi modelden sonra en yüksek olan grup iletişim modelidir. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahiptir. Önderlik tatmini, iletişimin hız ve doğruluk derecesi oldukça yüksek, kişisel tatmin yüksek, grup tatmini ise düşük olan bir modeldir.

1.1.3.3. Zincir model

Örgütsel iletişimde merkeziyetçiliğe Y modelinden sonra en fazla sebep olan iletişim modelidir. İletişim hızı ve doğruluk derecesi de çok yüksek olmayan Y modelinde iletişim kanal sayısı, önderlik grup ve kişisel tatmin de orta derecededir.

1.1.3.4. Daire (çember) modeli

Bir tek kişinin iletişim kurmasının engellendiği, grup üyelerinin birbirleri ile iletişim halinde oldukları bir iletişim modelidir. İletişimin hız ve doğruluk derecesi, önderlik tatmini, kişisel tatmin ve merkezileşme derecesi düşük; iletişim kanal sayısı ve grup tatmininin orta derecede olduğu bir iletişim modelidir.

1.1.3.5. Serbest model

En demokratik iletişim modeli olan serbest model, herkesin herkesle iletişimde bulunduğu, tüm iletişim kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu bir modeldir. Daha çok üniversiteler ve benzeri araştırma kurumlarında tercih edilmektedir. Düşük merkezileşme derecesine rağmen bu model çok fazla iletişim kanalına sahiptir. Kişisel tatmine karşılık yüksek bir grup tatmini sağladığı ve iletişimin hız ve doğruluğu açısından düşük düzeyler sergilediği söylenebilir.

1.1.4. Örgütlerde İletişim Engelleri

Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesinin öncelikli şartlarından birisi, iletişimin sürekli ve etkili bir şekilde devam ettirilebilmesidir. Bundan dolayı biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarından verimli bir şekilde yararlanmak gerekir. Ayrıca, birçok örgütte iletişim konusunda çeşitli aksaklıkların ve sıkıntıların olduğu bilinmektedir (Sökmen, 2013). Örgütte etkili bir iletişim sistemi kurulamazsa, örgüt üyeleri birbirinden kopuk bağımsız bir şekilde hareket etmeye başlar. Bu durum örgütsel hedeflere ulaşmayı imkânsız hale getirebilir ya da daha uzun zamanda ve daha çok emek harcamak gerekebilir (Eroğlu, 2011).

Örgütler faaliyetlerini devam ettirebilmek için sağlıklı bir iletişime sahip olmalıdırlar ancak örgütler kendi iletişim engellerini kendileri oluştururlar. Etkili bir iletişim gerçekleştirememelerinden dolayı belirli zaman sonra düşüş gösterebilirler (Çedikçi Elgünler ve Çedikçi Fener, 2011). Örgütte sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulamazsa, örgütü yaşamsal fonksiyonlarını kaybeden koma durumundaki bir hastaya benzetebiliriz (Baloğlu, 2001). Örgütsel iletişim sürecinin etkili bir şekilde devam etmesine engel olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri Eren (2008), kişisel faktörler, dil güçlükleri, dinleme eksikliği, ifade açıklığının bulunmaması ve geri besleme eksiklikleri olarak sıralamaktadır.

1.1.4.1. Kişisel iletişim engelleri

Kaynak ve alıcının farklı kişilikte iletişim sürecinin etkinliğini azaltan en önemli unsurlardan biridir. Arzu ve istekleri, değer yargıları, alışkanlıkları, zevkleri ve tutkuları, kültür düzeyleri ve içinde bulundukları duygusal ortam, birbirinden farklıdır (Eren, 2015). Yani kişisel engeller; yargılar, duygular, arzu ve isteklerden kaynaklanır. Bu faktörler insanlar arasında fiziksel uzaklığa benzeyen psikolojik uzaklığa sebep olurlar. Psikolojik uzaklık iletişime engel olabilir, bir kısmını süzebilir veya yanlış anlaşılmalara sebep olabilir (Tomul, 2015).

1.1.4.2. Dil güçlükleri

Dil, simgelerin temel bir kümesidir. İletişimde kullanılan sözcüklerin, farklı insanlar için farklı anlamlar taşıyabilmesi önemli sorunlardan biridir (Can vd. 2011). Kelimeler kendi anlamlarının dışında kullanıldığında iletişim gerçekleşmez. Kaynak ve alıcının mesajı eksiksiz bir şekilde iletilebilmesi için, kullanılan sözcüklere mutlaka benzer anlamlar yüklemeleri gerekir (Mısırlı, 2013). Bazı sözcük ya da kavramlar genel ya da soyutturular ve yorum gerektirirler. Yorum ise sübjektif, kişiden kişiye değişebilir. Ayrıca farklı gurupların, kendi teknik dilleri ve kendilerine has konuşma biçimleri vardır. Aynı dil içinde birçok sözcüğün birden fazla anlamı da olabilir. Bu tür semantik sorunlar da iletişime engeldir (Can vd. 2011). Dilin düzensiz bir yapıda kullanılması durumunda iletişim kısıtlayıcı bir engel durumuna dönüşebilir (Mısırlı, 2013).

1.1.4.3. Dinleme yetersizliği

Dinleme yetersizliği iletişimi ortadan kaldıran önemli bir faktördür. (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012). Bazı kişiler, karşısındaki kişinin anlatmak istediği konuyu umursamaz, kendi kafasında kurduğu fikirlerini karşısındakine aktarmak için uğraşır. Böylece karşısındakinin anlatmak istediğini tam olarak anlayamaz. Bu durum bize gönderilen mesajı eksik olarak algılamamıza sebep olur. Ayrıca yaşanan bu olay bize iyi bir dinleyici olmamız gerektiğinin mesajını da verir (Eren, 2015).

1.1.4.4. İfade açıklığının bulunmaması

Bazı kişiler kendi bildiği olay ve durumları alıcıların da farkında olduğunu düşünerek eksik bir biçimde iletişim kurmaktadır. Bazı kişiler de bu durumun aksine birkaç satırda anlatılabilecek olayları birkaç sayfa içinde veya iki dakika içinde söylenebilecek bir olayı yarım saate anlatabilirler. Her iki durumda da mesajın ilgili kişiye gerektiği ölçüde açıklanmamış olması söz konusudur. Özellikle ayrıntıya fazla değinilen iletişimlerde öze inilmediği için ve ana düşünceden uzaklaşılır. Kimi zaman da özünü çok verirken açıklanması gereken önemli noktalar gözden kaçırılabilir (Eren, 2015).

1.1.4.5. Geri besleme eksikliği

Geri besleme, mesajı çözüp değerlendiren kaynağın, yeni bir mesaj kodlamasıdır yani geri besleme, mesaja kaynağın bir cevabıdır. (Ulukuş, 2010). Aynı zamanda bireyin davranışlarının bir amaca yönelmesini ve hedeflerine kolaylıkla erişebilmesini sağlar. Geri beslenme değerlendirme işlemi değil; geriye yansıtma, alınan mesajın tanımlanmasıdır (Eren, 2015).

Yukarıda bahsedilen unsurlardan hariç örgütsel iletişimi engelleyen başka unsurlardan da bahsedilebilir. Örneğin, yöneticilerin kişilik özellikleri, gereksiz veriler ve teknik ifadelerin kullanılması iletişimi engelleyen unsurlardan sadece birkaçıdır. Örgütlerde etkili bir iletişim sisteminin var olabilmesi için iletişimi engelleyen faktörleri aşabilmenin yolları aranmalıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Fakat bu faktörleri ortadan kaldırmak her zaman mümkün olmayabilir ancak etkilerinin azaltılması mümkündür, eğer bu faktörler görmezden gelinirse örgüt içerisinde etkin bir iletişim kurmak ve devam ettirmek pek mümkün olmayacaktır (Dereli, 2010). İletişimi engelleyen faktörleri tamamen yok etmek imkânsızdır. Aslında yapılabilecek en güzel şey engelleri kabul etmek ve engeli aşabilmek için çözüm yolları üretmektir (Karaçor ve Şahin, 2004).

1.1.5. Örgütlerde İletişimin İyileştirilmesi

Toplumsal ve örgütsel yaşam insan ilişkileri ve iletişimle bir bütündür. Sosyal ve yönetsel iş ve ilişkilerde başarılı olmanın önemli ve etkili bir yöntemi toplumsal ve örgütsel yaşamda etkili iletişim kurmaktır (Aytürk, 2015). Örgütteki sağlıklı ilişkilerin gelişmesi, bireylerin görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmesini sağlarken çalışanların toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması ve güdülenmesine de yardımcı olmaktadır. Bu durum, bireyin yaşamını olumlu değerlendirmesi anlamına gelen yaşam doyumunda da etkili olmaktadır (Şimşek, 2011).

Bir örgütte etkili bir iletişim ortamı yok ise iş görenlerin mutsuz olması kaçınılmazdır. Örgütte çalışan bireyler arasında sağlıklı bir iletişim kurulması örgütte güven ortamı

oluşturur. Oluşan bu güven ortamı, örgüt içerisinde hoşnutsuzlukların ortadan kaldırılmasını ve azaltılmasını sağlar (İbicioğlu ve Çağlar, 1999). Dolayısıyla iletişimin etkinliğinin artırılması ve daha sağlıklı bir iletişim kurulabilmesi için dikkat edilecek hususlar şunlardır;

İnsana odaklanma; İletişimde en etkili yöntem insana odaklanmaktır. İnsanlara önem vermek, değerli olduklarını hissettirmek, onların varlığına, duygu, düşünce ve görüşlerine en önemlisi kişiliklerine saygı duymak; bunu samimiyetle sözel ve davranışsal olarak kendilerine ifade etmek ve göstermektir. İnsan ilişkilerinde ve iletişimde saygı, sevgi ve içtenlik iş ve işlemlerin sonucunu daima olumlu yönde etkileyecektir (Aytürk, 2015).

Geribildirim; Geribildirim, iletişimi geliştirme teknikleri içinde önemli bir yere sahiptir. Gönderici, mesajı alan kişinin vermiş olduğu tepkileri izlemeli, kendisini anlayıp anlamadığını tahmin etmeye çalışmalıdır. Bazen söyleneni tekrarlatmak da faydalı olmaktadır. Askerlikte verilen emirlerin tekrarlanması geribildirime örnek olarak verilebilir (Can vd. 2011).

Yeterli tekrar; Tekrar etmek bir sözü, bir konuyu vurgulamak ve iyi anlatmak için en iyi yöntemlerden birisidir. Etkili iletişimde bulunan konuşmacılar, öğretmenler ve liderler, dinleyicilerin dikkatlerini çekmek ve onları etkilemek için, önem verdikleri kelimeleri ve cümleleri tekrar ederler. Tekrarın bir diğer yöntemi de konuyu özetlemek ya da başka kelimelerle ifade etmektir (Aytürk, 2015).

Kanal Sayısını Artırma; İletişim sürecinde mesajın alıcıya aktarılmasını sağlayan her türlü araç kanal olarak adlandırılmaktadır. Mesajın niteliğine uygun, o mesajı taşımaya elverişli kanalın tercih edilmesi gerekmektedir (Biber, 2007).

İyi Dinleyici olmak; Goethe, konuşmanın bir gereksinim, dinlemenin ise bir sanat olduğunu ifade eder (Tayfun, 2011). İyi bir dinleyici olmak, sağlıklı bir iletişimin temel koşullarındandır. Konuşmamızın etkili oluşu, karşımızdakinin dinleme kalitesinin bir sonucudur. Evlilikte ya da iş hayatında olsun birbirimizi dinlemezsek ilişkilerimiz

gelişemez ve iletişim kalitesini kaybeder. İlişki gelişmeyince, ilişki içindeki insanlar da gelişemez (Cüceloğlu, 2015).

Empati; Bir kişinin, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru bir şekilde algılamasıdır. Eğer bir kişiyi anlamak istiyorsak dünyaya onun bakış açısıyla bakmalıyız ve olayları onun gibi algılamaya çalışmalıyız (Dökmen, 2015, s. 157-158). Kurulan bu duygu ortaklığı, iletişimin gücünü artırır. Karşılıklı iletişim için, karşımızdaki insanlara saygılı olmalıyız, önemli ve değerli olduklarını onlara hissettirmeliyiz, abartıdan uzak, gerçekçi ve doğal davranmalıyız (Yüksel, 2006). Empati kurmaya iş ilişkileri açısından bakıldığında, empati kurmak karşımızdaki kişiye yardımcı olmamızı sağlarken aynı zamanda kişinin çalışma ortamına katkısının artırılmasına da yardımcı olur (Ulukuş, 2010).

Takım Ruhunun Kazandırılması; Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek amacıyla bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluğa takım denir. Takımlar bir anda oluşan topluluklar değildir. Oluşması zaman alıcıdır ve grup üyeleri arasında etkili iletişim söz konusudur (Eren, 2015).

Amaç Birliği; Örgütlerin başarılı olmalarının temel koşulu, amaç ve hedeflerin açık ve net bir şekilde belirtilmesidir (Güney, 2014). Amaçları belirlemek, örgütleri bu amaçlar etrafında birleştirmek, başlangıç noktasını değerlendirmek ve yolculuğa başlamak adımlarını içerir. Amaç belirleme sürekliliği olan bir faaliyettir (Barutçugil, 2002). Başarılı bir iletişimin ön koşullarından birisi amaç birliğidir.

İş Rotasyonu; Çalışma hayatında monotonluğu gidermenin yöntemlerinden biri iş rotasyonudur. İşin çalışanlar için anlamını kaybetmeye başladığı zaman iş rotasyonu devreye girmelidir. İş rotasyonunun temel amacı, çalışanların yaptığı faaliyetlere çeşitlilik katarak onları can sıkıntısından kurtarmaktır (Güney, 2014). İş rotasyonunun temel amacı; bireyi farklı işlerde belirli süre çalıştırılarak, bireye yeni işlere yönelik eğitim

verilmesidir. Rotasyon tekniği, takım çalışmalarında etkinliği artırır ve farklı kişilerle çalışıldığı için sosyal bütünlük sağlar (Sabuncuoğlu, 2013). Bu sayede insanlar birbirleri ile daha çok iletişim kurarak yardımlaşır.

Uygun Ortamın Yaratılması; Sağlıklı bir iletişim ancak kişilerin korkmama ya da ekinmemeleriyle sağlanabilir (Can vd. 2012). Çalışanlar arasında uzaklık iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Bilgi alışanları, genellikle kendilerine 15 metreden uzak olan kişilerle daha az iletişim kurmaktadırlar. Bu kişiler daha önce karşılaşıp, tanışmadıkları kişilerle de iletişim kurarken güçlük çekmektedirler. Bu yüzden yönetimin toplantı ve oturumlar düzenlemesi, iletişim ve bilgi akışını hızlandıracaktır (Barutçugil, 2002). İletişimi etkili bir şekilde sürdürebilmek için hiçbir haberleşme sürecinin eksiksiz olmadığı bilinmelidir (Eren, 2015). Toplumu aydınlatan öğretmenlerin, okulda yaşadığı problemleri çözebilmesi için uygun ortamı bulması gerekir. Böylelikle, öğrencilerinin, meslektaşlarının ya da diğer personellerin problemlerini çözerken yardım edebilir ve görevini etkili bir şekilde yerine getirmiş olur (Celep, 1992).

İletişime Yardımcı Önderlik; Kişileri belli başlı hedefler doğrultusunda hareket etmeye teşvik eden, etkileyen kişiler önder olarak adlandırılır. Belli bir grup çalışanın bir kişinin arkasından belli amaçları gerçekleştirmek için hareket etmesi önderlik sürecini oluşturur (Koçel, 1999). Belli grup insanı belli amaçlar etrafına toplama, onların faaliyetlerini etkileme, onları yönlendirme yeteneğine sahip olan önderler, farklı örgütlerde çalışanlar arasında etkinliği artırmaya çalışarak örgütün iyileşmesine ve gelişmesine yardımcı olmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013).

1.1.6. Eğitim Örgütlerinde İletişim

Toplumun var olabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için belli davranış kalıplarına uyulması ve kuralların yerine getirilmesi gerekmektedir. Eğitim, toplumun bireyden beklediği davranış kalıplarını, kurallarını “istendik davranışlar” şeklinde bireylere kazandırmakla yükümlüdür. Her ulus, toplumun biçimlendirilmesinde, istendik

davranışları topluma kazandırmada eğitim sisteminden faydalanır (Sarpkaya, 2013). Günümüzde bilginin sürekli ve sistematik bir şekilde gelişmesi eğitim sürecini de olumlu yönde etkilemekte ve eğitime yapılan yatırımı insana yapılan bir yatırım olarak düşünülmektedir (Sabuncuoğlu, 2013).

Örgütsel iletişimde bahsedilenler eğitim örgütleri için de söylenilebilir. Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insan olduğu için, iletişim okullarda daha önemlidir (Bolat, 1996). İletişim, bireyler arasında meydana gelen etkileşimin incelendiği bir alandır. İletişimde olduğu gibi eğitim de belli başlı işleyişlerin ve etkileşimlerin gerçekleştiği bir süreci ifade etmektedir. Kısaca, iletişim varsa eğitim de vardır. Diğer yandan iletişim yoksa bu eğitimi de etkileyebilecek önemli bir durumdur (Erdoğan, 2015a).

Eğitim örgütündeki iletişim, okul içi iletişim ve okul dışı iletişim olarak ikiye ayrılmıştır. Okul içi iletişimi; okulda bulunan eğitim personellerinin kendi aralarında ve öğrenciler ile olan iletişimlerini oluştururken; okul dışı iletişim ise okul ile çevre arasında kurulan iletişiminden oluşmaktadır (Celep, 2010). Eğitim örgütlerinde iletişim formal kanallardan ziyade informal kanallar aracılığıyla gerçekleşir (Bursalıoğlu, 2013). Diğer yandan eğitim ile iletişim arasındaki ilişkiler kullanılan araçlar-gereçler açısından da önemlidir. Örneğin, iletişim aracı olan bülten, el kitapçıkları, prosedürler, çeşitli dökümanlar, konferans veya seminerler aynı zamanda eğitim aracı olarak da kullanılır (Sabuncuoğlu, 2013).

Girdi sonucu elde edilen ürünün nitelik ve niceliği eğitimde verimliliğin en önemli göstergelerinden biridir. Eğitim örgütlerinde istenilen düzey ve kalitede üretim yapılırsa burada verimlilikten bahsedilebilir. Çünkü eğitilmiş insanlar yaratıcı ve üretkendirler, yaşama farklı açılardan bakabilirler, insanlarla etkili ve kalıcı iletişim kurabilirler (Ada ve Baysal, 2012). Okul ortamında sağlıklı bir şekilde kurulan iletişim; çalışan tüm personelin kendilerine olan saygılarını artırır, kişiler arası ilişkileri geliştirir. Böylece eğitim personelleri bireysel hedeflerini okulun amaçları ile ilişkilendirir ve bu durum öğretmenlerin morallerini de etkilemektedir (Hoy ve Miskel, 2012).

Yönetim, bireyleri belirli amaçlar etrafında toplayarak aralarında iş bölümü ve koordinasyonu sağlama süreci olarak ifade edilebilir. Etkili bir şekilde bu süreci sürdürecektir bir yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır (Kösterelioğlu ve Argon, 2010). Eğitim örgütlerinde bu görev okul yönetimine düşmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki başarıları, eğitim örgütlerinin verimliliği ve etkinliği üzerinde önemli rol oynamaktadır (Ay, 2016).

1.1.6.1. Yönetici-öğretmen iletişimi

Okulda belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla, personelleri örgütleyen, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişi okul yöneticisidir (Gürsel, 2012). Aynı zamanda okul yöneticisi okulun yönetiminden birinci derecede sorumlu olan kişidir. Okulun işleyişi konusunda etkili kararlar alma, planlamalar yapma, personel arasında iş bölümü, eşgüdüm ve etkili iletişim sağlama, örgütlenme, denetleme, değerlendirme ve yöneltme gibi yönetsel işlevlerden sorumludur. Personelin moral, güdü ve işdoymunu yükseltmeye çalışır ve personelin gelişimine de yardımcı olur (Kayıkçı, 2013). Öğretmenler, okul yöneticisini; okulda olumlu mesleki iklim oluşturmada baş aktör olarak görmektedir (Katzenmeyer ve Moller, 2013). Eğitim örgütlerinde eğitim personelleri ve okul boyutlarının dengede tutulabilmesi için müdürün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olması gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticisinin, eğitim sistemimizin öngördüğü sorumlulukları yerine getirebilmek için iyi bir bürokrat olması zorunludur (Bursalıoğlu, 2013).

İletişim sürecinde iki önemli öge bulunmaktadır. Bunlar; bilgiyi aktaran ve alandır. İletişimin niteliğini belirleyen, iletişime yön veren ve kurulacak iletişimin en önemli unsur bilgiyi aktarandır (Celep, 2010). Eğitim örgütlerinde iletişim sürecinin başlatıcısı, genellikle yönetim kademesidir (Tulunay Ateş, 2005). Yönetici, kendisine verilen yetkiden dolayı diğer personele nazaran daha etkin bir konuma sahiptir (Fırat ve Kiraz, 2012). Eğitim yöneticilerinin iletişim becerileri aynı zamanda eğitim personelleri için önemli bir moral ve motivasyon kaynağıdır. Okul yöneticisi etkili bir iletişim sürecini

başlatan kişidir. Öğretmenin görevlerini yerine getirmek için istekli olması da yöneticinin iletişim biçiminden etkilenmektedir (Özgan ve Aslan, 2008).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimin gerçekleşebilmesi için okul yöneticisinin öğretmenlerle özdeşleşmesi gerekmekte, okul yöneticisi okulda yapılan herhangi bir değişikliklerden ve yeniliklerden öğretmenleri de bilgilendirmelidir. Öğretmenler de yapılan değişiklikler ve yenilikler karşısında fikirlerini açıkça ortaya koyabilmelidir. Böylece okulun planlarına öğretmenler de dâhil edilmiş olur (Aydın, 2010). Ayrıca okul yöneticisi, okul aile birliği, öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler toplantıları ve öğretmenlerin öğrencilerle özellikle kulüp çalışmaları doğrultusunda yapmış oldukları çalışmaları düzenlemesi ve ya yapılan çalışmaları desteklemesi iletişim açısından son derece önemlidir (Ada ve Baysal, 2012). Böylece yönetici yeterince iletişim kanallarını kullanmaya ve bu kanalları her zaman açık tutmaya dikkat etmelidir (Bursalıoğlu, 2013). Eğitim yöneticisinin izleyeceği belli başlı iletişim stratejileri ve ilkeleri vardır. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2013, s.119) :

- Girişimi başkalarından önce ele almak,
- İletişime olumlu düşüncelerle başlamak,
- Çevresindekilerle işbirliği yapmak,
- Çevredeki liderlerin de çalışmalara katmasını istemek,
- Katılanları güdülemek,
- Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
- İletişim engellerini bilmek ve çözüm yolları aramak,
- Başkalarının fikirlerine saygılı olmak,
- Her iletişim aracından faydalanmak,
- İletişimi aralıksız sürdürmek,

Okul yöneticisinin sadece örgüt içindeki öğretmen, öğrenci ve çalışanlarla değil örgütün dış çevresini oluşturan, kurum, kişi ve kuruluşlarla da sağlıklı iletişim kurması gerekmektedir. Bu, örgüte etkili işlerlik sağlayacaktır (Tulunay Ateş, 2005). İyi bir

eğitimci olabilmek iletişim sürecini çok iyi bilmeyi gerektirir (Levent, 2011). Aynı zamanda okul yöneticilerimizin davranış bilimleri ve insan ilişkileri alanlarında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2013). Etkili okul müdürlerinin vizyonu geniş olmalı, fikirlerinde ve görüşlerinde kararlı olmalıdır (Ada ve Baysal, 2012). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki başarıları, örgütün verimliliği ve etkinliği üzerinde önemli rol oynamaktadır. Örgütün başarısı ise, örgüt için hayati önem taşıyan iletişim sürecine bağlıdır (Tulunay Ateş, 2005).

Geleneksel, yönetim anlayışının hüküm sürdüğü okullarda, öğretmenlerin etkili iletişim kurması ve yönetim sürecinde yer alması mümkün değildir. Aynı zamanda okul yöneticisi ile öğretmenler arasında samimi olmayan, yüzeysel bir iletişim gerçekleşmektedir (Koçak, 2013). Eğitim personelleri branşlarında en az lisans diplomasına sahiptir. Bu durum, okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki iletişimin daha ileri seviyede olmasının gerektiğini göstermektedir (Fırat ve Kiraz, 2012).

1.1.6.2. Öğretmen öğrenci iletişimi:

Amaç, gönderici, mesaj, kanal, alıcı ve etki gibi öğelerden oluşan sürece iletişim denilmektedir. Sınıf içinde öğretmen ve öğrenciler arasındaki iletişim de bu öğelerden oluşmaktadır. Eğitim ve öğretim sürecini de büyük ölçüde bu öğelerin işlemesi ile gerçekleşen bir iletişim süreci olarak görmek mümkündür (Erdoğan, 2015b).

Okul, yeni tutum ve davranışların öğrenildiği bir yerdir. Yeni tutum ve davranışların kazandırılmasında öğretmen ile öğrenci arasında gerçekleşen iletişim çok önemlidir (Tomul, 2015). Öğretmenler, okulun en önemli öğelerinden birisi olmakla birlikte sınıf içi etkinliklerin ve öğrenme, öğretme sürecinin sorumlusu ve yöneticisidir. Eğitim ve öğretimin başarılı şekilde yürütülmesinde en büyük etken öğretmendir. Bundan dolayı öğretmen okul başarısının en önemli mimarıdır (Kayıkçı, 2013). Etkili sınıf yönetiminde en önemli görev öğretmene düşmektedir (Erden, 2014). Farklı niteliklerle sahip olarak sınıfa gelen bireyler arasında etkili iletişimi kurmak ve devam ettirmek kolay olmasa bile

başarılı bir öğretme-öğrenme süreci için gereklidir. Sınıfın liderliğini ve rehberliğini üstlenen öğretmenin yapabileceği ilk iş sınıfı oluşturan bireyleri tanımak ve aralarında ortak bir payda oluşturmaktır. İdeal bir iletişim için bunların yapılması gerekmektedir (Erken, 2002). Öğretmen öğrenci arasında etkili bir iletişimin temelini koşulsuz kabul ve saygı, içtenlik ve açıklık, empatik anlayış gibi unsurlar oluşturmaktadır (Gürşimşek, 1999). Öğretmenlerin etkili iletişim becerilerine sahip olması, öğrencilerin duygu, düşünce ve davranışlarını, kendilerini algılama ve çevreleri ile iletişim biçimlerini etkilemektedir (Çetinkanat, 1998). Aynı zamanda öğretmenin öğrencilerle etkili iletişim kurması sınıf ortamında meydana gelebilecek çoğu problemin kısa sürede çözüme kavuşmasına yardım eder (Erden, 2014).

Öğrenme öğretme sürecinin temelini iletişim oluşturmaktadır. Öğretim sürecinde, öğretmen-öğrenci iletişiminin etkili bir şekilde sürdürülmesi ortak yaşantı alanının oluşumunu sağlar. Öğretmen ile öğrenci arasında ortak yaşantı alanı genişledikçe öğretmen-öğrenci arasındaki etkileşim artar ve iletişim kolaylaşır (Tomul, 2015). Öğretmen, öğrencilerin kendisine ulaşabilmesi için bütün iletişim kanallarını açık tutmalıdır. Öğrenci ondan cesaret alarak derste anlamadığı konularla ilgili olarak öğretmen ile rahat bir şekilde iletişime girebilir. Aksi durum öğrencinin girişim gücünün kırılmasına sebep olabilir. Bunun için öğrencilerin merkezde olduğu öğretmenin ise yol gösterici, rehber konumunda olduğu bir anlayışın sergilenmesi iletişimi kolaylaştıracaktır (Ada ve Baysal, 2012).

Öğretmenler, öğrencilerdeki herhangi bir sorunu hemen çözebilir ve öğrencilerin söylemek isteyip söyleyemediği düşüncelerini beden dili ile anlayabilir. Bunun için öğretmenlerin iyi bir gözlemci olması da gerekmektedir (Çakmak ve Aktan, 2016). Öğretmenlerin, öğrencilerle etkili iletişim kurabilmesi; öğrencileri tanımasına, öğrencilerle yakın ilişkiler kurmak istemesine, kişisel yakınlaşmalar için fırsatlar oluşturmada da bağlıdır (Akbaşlı, 2012). İletişimin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi öğrenciye de bağlıdır. Öğretmenin gönderdiği mesajı eksiksiz alabilmeli, önyargılardan uzak bir şekilde mesajı değerlendirebilmeli, iyi bir dinleyici olmalıdır (Erdoğan, 2015b).

Okulda veya sınıf ortamında pek çok sorun, öğretmen ile öğrenci arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bazen çok kolay çözümlenecek sorunlar, iletişim eksikliği ya da iletişimsizlik sonucu büyük sorunlara dönüşebilir (Erden, 2014). Çocuğun dersten ve okuldan soğumasına sebep olabilir (Akbaşlı, 2012). İletişimin olmadığı yerde ne öğrenme, ne öğretmeden bahsedilebilir. Öğretmen yetiştirme programında iletişim konusu okuma ve yazma ağırlıklıdır. Konuşmaya, sözsüz iletişim ve dinleme becerilerine pek fazla yer verilmemektedir. Etkili ve başarılı öğretmenler sadece okuma ve yazma ile yetinmemeli; konuşma, gözlem, dinleme ve benzeri becerilerde de kendilerini geliştirmelidirler (Altıntaş, 2003).

1.1.6.3. Öğretmen-öğretmen iletişimi

Toplumsal davranışları ve bireylerarası ilişkileri belirleyen en önemli kurumlardan birisi eğitim kurumudur. İletişim sürecinde göndericinin alıcıyı etkilemesi söz konusu olduğundan, çift yönlü iletişimle öğretmenler karşılıklı olarak birbirini etkilerler (Celep, 2010). Okullar, öğretmenlerin birlikte çalışabilecekleri yerler olarak da nitelendirilebilir (Katzenmeyer ve Moller, 2013).

Çağdaş öğretmenlerin alan bilgisine ve öğretmenlik meslek bilgisine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca bir öğretmenin sahip olması gereken yeterlilik alanları; öğretimi planlama ve bilişim teknolojilerini etkili biçimde kullanabilme uygulama, öğretme öğrenme ortamında etkili bir iletişim sağlayabilme, bireysel ve mesleki gelişimi planlama ve gerçekleştirme, diğer öğretmenler, veliler ve okul çalışanları ile iş birliği içinde çalışabilmedir (Türk Eğitim Derneği [TED], 2009). İdealist öğretmen, örnek bir vatandaş ve insan ilişkilerinde başarılı bir birey olmak zorundadır. Bu özellik, öğretmenin öğrencileri ile ilişkisinde olduğu kadar okul içinde meslektaşları ve diğer personellerle başarılı ilişkiler kurabilmesinde de önemlidir (Oktay, 1991).

Öğretmenler, eğitim örgütlerinin ana unsurunu oluşturmaktadır. Fakat eğitim örgütünün hedeflerine ulaşmasında öğretmenler tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun için

öğretmenlerin örgüt içine alınması, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, iş tanımlarının yapılması gerekmektedir (Eroğlu, 2011). Okul kültürünün yeniden şekillenmesinin temel amacı; öğretmenlerin meslektaşları ile işbirlikçi ortamda çalışmalarının sağlanmasıdır (Katzenmeyer ve Moller, 2013).

Örgüt içinde çalışanlar arasındaki uzaklığın iletişimi olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Çalışan bireyler kendilerine 15 metreden uzak kişilerle daha az iletişim kurmaktadır. Bu kişiler daha önce karşılaşp tanışmadıkları kişilerle iletişim kurmada güçlük çekmektedirler (Barutçugil, 2002). Bu nedenle, okul içindeki sohbet ve yardımlaşmalar, okul dışında görüşme, hasta ziyaretleri, yemek davetleri, düğün, nişan doğum günleri gibi etkinlikler öğretmenlerin sosyalleşmesini sağlayarak, iletişimlerini daha güçlü hale getirmektedir (Ay, 2016). Ayrıca eğitim kurumları tarafından başlatılan toplantılar ve benzeri iletişim ortamları da öğretmenler için yararlı olacaktır. İletişimden sağlanan faydaların artırılması için bir veya birkaç öğretmenle yapılan sık temaslar yerine çok sayıda öğretmenle temasların yapılması gerekmektedir (Barutçugil, 2002). Önemli olan öğretmenlerin yüz yüze görüşmelerinin verimli bir şekilde iletişim kurmalarının sağlanmasıdır (Okkalı, 2008). Bundan dolayı okul yönetiminin toplantı ve tartışmalı oturumlar düzenlemesi, iletişim ve bilgi akışını hızlandıracaktır. Bunların yanı sıra bölümler, projeler ve işler arasında hareketliliğini sağlaması ve organizasyon içinde yer değiştirmeleri iletişim engellerini azaltıcı rol oynayacaktır (Barutçugil, 2002).

Örgütsel verimliliğin ve etkinliğin, en önemli unsurlarından olan iletişim, örgütlerde kan dolaşımı kadar önemlidir. İletişim sayesinde Eğitim kurumları varlıklarını devam ettirir ve amaçlarını iletişimle gerçekleştirirler (Tutar, 2010). Eğitim kurumlarında bu iletişim akışına yön veren en önemli personel de öğretmenlerdir. Aynı zamanda eğitim kurumlarında bulunan tüm öğretmenlerin yeterli donanıma da sahip olmaları gerekmektedir. Bundan dolayı, aynı meslekteki bireylerin birbirleriyle iletişim kurmaları, diğer personellere nazaran daha kolay olmaktadır. Etkili ve sağlıklı bir iletişim kurarak diğer öğretmenlerle olumlu ilişkiler geliştiren bir öğretmen okulda var olan atmosferi değiştirmektedir. Aynı zamanda öğretmenin, gerek okul içinde gerekse okul dışında

meslektaşları ile sağlıklı ilişkiler kurması, okulun ve öğretmenin verimliliğini artırmaktadır. Böylece öğretmenler okul ortamında kendilerini değerli hissedeceklerdir. Bu durum öğretmenlerin morallerini yükselterek kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlayacaktır.

1.2. Moral Kavramı

Örgüt sağlığının önemli bir boyutunu oluşturan moral kavramı, örgütsel bir ortamda, biyolojik bir organizmanın beden sağlığına benzetilebilir. (Tutar, 2014). Moral kavramı savaş dönemlerinden sonra bir savaş terimi olarak belirmesine rağmen, ilerleyen zamanlarda endüstri ve eğitim yönetimi alanlarında da kullanılmış, örgütlerin sağlığı, başarısı ve etkililiği açısından önemli değişkenlerinden bir tanesi haline gelmiştir (Griffiths, 1979'dan aktaran Lüleci, 2017: 17).

Moral, tanımlaması ve ölçülmesi zor olan bir kavramdır. Tek bir birey için kullanıldığı gibi bir grup için de kullanılabilir. Moral devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir kavramdır (Eren, 2015). Moral kavramının, örgütler ve okullar için önemli olduğu yazarlarca belirtilmesine karşın (Aksay, 2005, s. 32) üzerinde herkesin fikir birliğine vardığı ortak bir moral tanımının bulunmadığı dikkat çekmektedir (Ural ve Aksoy, 2005, s.143). Alan yazın incelendiğinde moralle ilgili birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Moral ile ilgili bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Bir insanı veya insan topluluğunu saran hava, iyi veya kötü ruh hali olan moral kavramı (Eroğlu, 2015) yaşama sevinci, var olma coşkusu olarak da ifade edilebilir. Bu sevinç ya da coşku bir bağlılık anlamını ifade etmektedir. Yaşama, işe, örgüte, kuruma, başkalarına, topluma, vb. durumlara karşı olan bir bağlılığı ifade edebilir (Aşkun, 1978).

Eren'e (2015) göre moral bir insana ya da bir gruba hâkim olan iklim veya atmosferdir. Tutar (2014) ise morali, insanın içinde bulunduğu olumlu ya da olumsuz yargıların oluşturduğu genel ruh hali olarak tanımlamaktadır.

Bir başka tanıma göre; moral, bireyin, memnuniyetsizlik, rahatsızlık, zorlama duyma gibi hislerinin aksine iyi oluş, memnuniyet, zevk duyma gibi hisleri merkezine alan bir duygu seti olarak tarif edilebilir (Boyacı ve Öz, 2017).

Literatür incelendiğinde moralle ilgili yapılan bir diğer tanım; bireyler arasındaki sağlıklı ilişkiler sonucunda oluşan olumlu atmosfer veya örgütün hedefleri ile üyelerinin ihtiyaçları arasındaki ahengin bir göstergesi ya da üyelerin bu hedeflere ilerlemelerinden dolayı elde ettiği duygu (Bursalıoğlu, 2013) şeklindedir. Tutar'a (2010) göre ise; moral, işin ve örgütün, iş görenin fiziksel, zihinsel ve psikolojik sağlığına uygunluğudur.

Yapılan tanımlara ek olarak; Bayrakçı (2009) morali bir bireyin genel durumunu etkilediğini düşündüğü ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bireysel beklentilerinin oluşturduğu genel hisler ve onların kuşattığı zihinsel bir durum şeklinde tanımlamıştır. Bununla birlikte Viteles, morali örgütün ya da özel bir grubun hedeflerine yönelik çalışma istekliliğini devam ettirme arzusunda elde edilen bir doyum tutumu olarak tanımlamaktadır (Viteles, 1953'ten aktaran Tanrıöğen, 1995: 96).

Yapılan tanımlara göre; işlerine karşı olumlu tutumlar gösteren bireyleri yüksek moralli, olumsuz tutumlar gösteren bireyleri ise düşük moralli olarak nitelendirmek mümkündür (Ural ve Aksoy, 2005, s. 142). Bireyler, herhangi bir örgüte birtakım beklentilerle gelirler. Söz konusu beklentilerini örgütlerin karşılayıp karşılayamama durumuna göre bireylerin moralleri değişmektedir. Eğer birey örgütten beklentilerini karşılayabiliyorsa moral düzeyi yükselmekte, aksi durumda ise morali düşmektedir (Tanrıöğen, 1995). Yani; birey, yaşam ve iş beklentilerini karşıladığı zaman yüksek moral elde ederken iş yaşam ve tatmini düştüğü zaman da moral düzeyinde düşme görülmektedir (Tutar, 2014).

1.2.1. İşgören Moralini Etkileyen Faktörler

Örgütlerde işgörenin çalışma isteğini artıran, gelecekle ilgili beklentilerini kuvvetlendiren, bireye yaşam gücü ve çalışma arzusu sağlayan bazı moral unsurları vardır (Tutar, 2014). Bu unsurları kısaca aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

1.2.1.1. Plansız çalışma

Planlama geleceğe bakmakla özdeş olan bir kavramdır. Bireyler geleceğe planlı bir şekilde baktıklarında; herhangi bir konu ile ilgili ne, ne zaman, nasıl, nerede, neden gibi sorulara cevap vermeye çalışmaktadırlar. Yönetici olsun veya olmasın, örgütte bulunan bir birey yaptığı işle ilgili olarak bu sorulara cevap verebiliyorsa belirli bir plan dâhilinde hareket ettiği söylenebilir. Bireyler geleceğe planlı bir şekilde bakmak yerine bu günü yaşadıklarında, plansız hareket ettikleri ve yukarıdaki sorulara cevap aramadıkları söylenebilir (Koçel, 1999). Örgütte görev ve sorumlulukların net bir şekilde ifade edilmemesi, belirsiz çalışma koşulları örgüt çalışanları arasında huzursuzluğa yol açabilir. Yetki ve sorumluluk konusunda belirsizlik alt kademelerle ile üst kademeler arasında iletişimi bozabilir ve işgörenlerin morallerini olumsuz şekilde etkileyebilir (Tutar, 2014).

1.2.1.2. Örgütsel büyüklük

Örgütlerde morali azaltan diğer bir unsur da örgütün büyüklüğüdür. Örgütlerde yöneticiler ile işgörenler arasında mesafe arttıkça, yüz yüze ilişkiler zorlaşmakta, bunun sonucunda moral bozuklukları artmaktadır. Daha küçük birimlerde ise yöneticilerin iş görenlerle ayrı ayrı ilgilenebilme olanakları arttığından moraller daha yüksek olmaktadır (Eren, 2015).

1.2.1.3. Gözetim şekli

İşgören morali üzerinde en çok etki yapan unsurlardan birisi de gözetim şeklidir. Örgütün yakından izlenme hissi vermesi, işgörenin her adımının takip edildiği düşünmesi, işgören morali üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Bu durumda çalışan bir işgören kendisini esaret altında hissedebilir (Tutar, 2014).

1.2.1.4. Örgütsel adaletsizlikler

Örgütlerin etkin bir şekilde işleyebilmesi için işgörenlerin adaletli davranması gerekmektedir (İşcan ve Sayın, 2010) . Aynı zamanda örgütsel adalet algısı işgören davranışlarını belirlemede önemli bir faktördür. Bireyler, örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığının belirlemek istemektedirler (Altınkurt ve Yılmaz, 2010). Örgütlerde adaletsiz uygulamalar olduğunun anlaşılması üzerine bireyler adaletsizlikleri ortadan kaldırmak üzere yöneticilerine, iş arkadaşlarına veya ailesine karşı uygun olmayan davranışlar sergileyebilir (Özdevecioğlu, 2003) ve işgörenin moral ve iş tatmini bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

1.2.1.5. Çalışma koşulları

Kişisel rahatlık ve işin yapılması bakımından çalışma koşulları çok önemlidir. İşgörenler, kendilerine fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamını tercih ederler. Örneğin, çok fazla veya az ışıklandırma fiziksel rahatsızlığa sebep olurken, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir (Erdil vd. 2004). Bundan dolayı, çalışma ortamında yeterli ısıtma, aydınlatma, havalandırma sistemlerinin kurulması, çalışma ortamının temiz oluşu ve estetik görünümü işgören moralini olumlu yönde etkilemektedir.

1.2.1.6. İş tatmini koşulları

Bireylerin ulaşmak istedikleri amaçları ile örgütsel amaçların uyumu, bireylerin örgütten bekledikleri ödüller ile kazandığı ödüllerin karşılaştırılması iş tatmini açısından önemlidir (İşcan ve Sayın, 2010). İşgörenin beklediği ödüllerle, kazandığı ödüller aynı olduğu zaman iş tatmini mümkün olurken; meydana gelen durum beklenen durumdan daha düşük düzeyde ise iş tatminsizliği oluşmaktadır (Erdil vd. 2004:) ve işgören moralini olumsuz yönde etkilemekte ve iş görenin örgüte olan bağlılığı azalmaktadır.

1.2.1.7. İşgörenin iş yeri dışındaki yaşamı

Bireyler iş dışında, aileleri, arkadaşları ve akrabaları ile sürekli bir ilişki içindedir. Bu ilişkide vurgulanması gereken en önemli nokta bireyin ailesi ile olan ilişkileridir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009). Aile ortamında mutlu olamayan bireyler, işlerine karşı da isteksiz ve kayıtsız olmaktadır. Bununla beraber, özel hayatı problemlili olan bir bireyin söz konusu problemlilerden bir kısmını da iş ortamına taşıyacağı muhakkaktır (Tutar, 2014). İş ortamına taşınan problemliler, bireylerin işlerine yeterince odaklanamamasına ve buna bağlı olarak moral düzeylerinin düşmesine sebep olmaktadır.

1.2.1.8. Yaş durumu

Yaş durumu, çalışma hayatını etkileyen önemli bir faktördür. Yerleşmiş bir çalışma kültürü olan orta yaşlı kimseler, işlerine daha çok bağlıdırlar. Genç bireylerin çalışmaları orta yaşlılar kadar verimli olmayabilir çünkü daha farklı uğraş alanları olabilir ve zamanlarının bir bölümü eğlencelerle geçirebilirler (Eren, 2015). Orta yaşlı kimseler, her geçen gün azalan fiziksel güçlerinin farkındadırlar bundan dolayı bu bireylerde güven daha ön planda olmaktadır (Tutar, 2014).

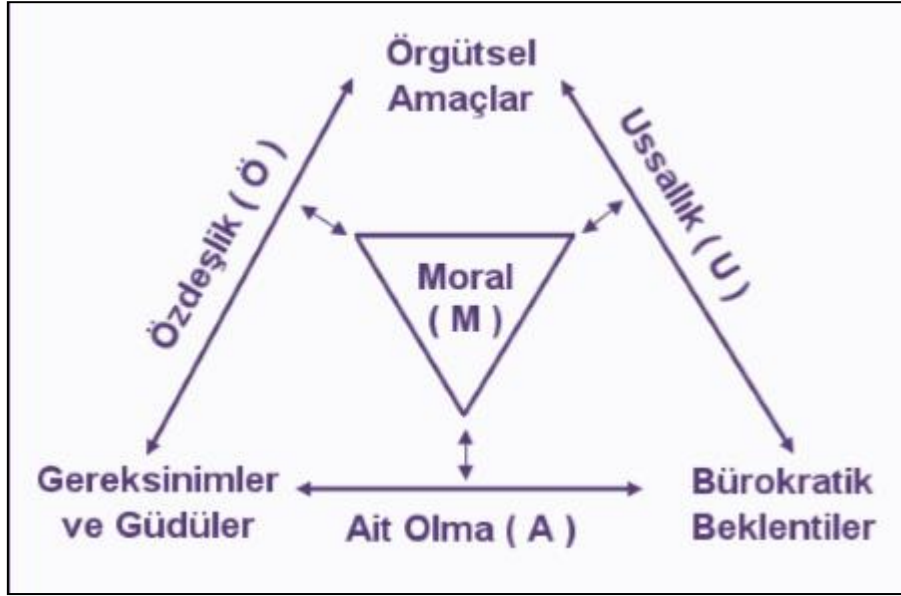
Yukarıda belirtilenlerin dışında Eren (2015, s.198) bir örgüt ortamında iş görenlerinin morallerini olumlu yönde etkileyen etkenleri; birlik ve beraberlik duygusu, direngenlik ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe ya da hayal kırıklığına karşı direnebilme, amaçlara bağlılık ve öndere hayranlık olarak ifade ederken olumsuz yönde etkileyen etkenleri; duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlıklar ve çekememezlikler, işbirliği ruhunun olmayışı, kötümserlik olarak belirtmiştir. Moral konusunda yapılan araştırmalar, yüksek ve düşük düzeyde morale sahip işgörenlerin davranış özelliklerinin farklılaştığını göstermiştir. Yüksek moralli işgörenler, görevlerini severek, isteyerek yerine getirir, örgütlerin zor günlerinde ellerinden gelen çabayı gösterirler. Yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar. İş birliği yaparlar, yöneticilere ve iş yerine bağlıdırlar. Yüksek moral bireyin işe olan devamsızlığını da

azaltmaktadır (Şenatalar, 1978). Morali yüksek olan bireyler aynı zamanda bağlı oldukları örgütsel yapıyı daha kolay benimser ve çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler kurarlar (Güney ve Güney, 2008). Düşük moralli işgörenler belirtilen duygu, davranış ve tutumların aksine zıt davranışlar gösterirler. Moral düzeyi düşük bireyler genellikle işlerine karşı olumsuz duygulara sahiptir ve iş yerinin sosyal etkinliklerine katılmada gönülsüzdürler. Örgütlerinden, yöneticilerinden, iş arkadaşlarından sık sık şikâyet ederler, yeniliklere kapalıdırlar ve değişime karşı direnç gösterirler. Aynı zamanda kendilerini geliştirme konusunda istekli değildirler. Günü kurtarma psikolojisiyle rahat hareket ederler (Tutar, 2014). Bursalıoğlu (2013), morali yükseltme ve sürdürmenin bazı yollarını şu şekilde açıklamıştır:

- 1-Karar sürecine katılma olanağı,
- 2-Yetkinin aktarılması,
- 3-Grubun üstünde değil, grupla beraber çalışmak,
- 4-Grup liderini tanımak ve dikkate almak,
- 5-Örgütte dengeye önem vermek,
- 6-Liderlik davranışı göstermek,
- 7-İyi bir iletişim sistemi kurmak ve işlemek,
- 8-Yönetici olarak duygularını kontrol edebilmek.

1.2.2. Moralin Bileşenleri

Guba, morali oluşturan öğeleri analiz ederek, formüllemiştir. Şekil 5.1’de görüldüğü gibi, formülde kullanılan ussallık (U) bürokratik beklentilerle örgütsel amaçlar arasındaki uyum; özdeşlik (Ö) bireyin gereksinimleri ve güdülleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyum; ait olma (A) ise bireyin gereksinimleri ve güdülleri ile bürokratik beklentiler arasındaki uyumu ifade etmektedir. Yani $M=f(U \times Ö \times A)$ ’dir. Bu formülle, bu üç öğeden herhangi birinin düzeyinin düşük olması, moral düzeyinin yüksek olmasını engellemektedir (Hoy ve Miskel, 1982, s. 67).



Şekil 1.5. Moralin bileşenleri (Hoy ve Miskel, 1982, s. 69).

Moral kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu üç ögenin irdelenmesi gerekmektedir. Şekil 1.5'te ifade edildiği gibi bir toplumsal sistemde yer alan üç öge; örgütsel amaçlar, bürokratik beklentiler ve gereksinimlerdir. Örgütteki bireylerin davranışları, bürokratik beklentilere uygun, bireysel gereksinimleri karşılıyor ise bu örgütte bağlılık söz konusudur. Bağlılık, örgütsel doyumunu ifade etmektedir. Sistemin amaçlarının sistemdeki bireylerin gereksinimlerine uygunluk derecesi de özdeşlik olarak ifade edilmektedir. Yani, sistemin kendi amaçlarını gerçekleştirmek için yaptığı çalışmalar, bireyin gereksinimlerini de karşılıyorsa, burada özdeşleşme söz konusudur. Sistemin amacı bireylerin de amacı olduğunda, bireyler örgütteki etkinliklere içtenlikle katılmakta ve yüksek düzeyde özdeşleşme gerçekleşmektedir. Ussallık ise, bürokratik beklentilerin örgüt amaçlarına uygunluğu olarak kabul edilmektedir. Ussallığın olabilmesi için bireyler, kendilerinden beklenen davranışların, örgütün amacını gerçekleştirmeye katkı sağlayacağına inanmalıdır (Hoy ve Miskel, 1982, s. 67).

1.2.3. Öğretmen Morali

Eğitim sözcüğü genel olarak; davranış değiştirme, davranış oluşturma, amaçlı etkinlikler bütünü şeklinde ifade ediliyorken (Başar, 2014), okul kavramı da eğitimi üreten ve değişik adlarla anılan tüm sistemleri kapsayan (Erdoğan, 2015a), bireylerin davranışlarının planlı ve programlı olarak değiştirildiği yerdir (Arslan, 2012). Bireylerin davranışlarına yön veren, onları hayata hazırlayan okulun en temel ögesi de şüphesiz öğretmenlerdir. Öğretmenlik 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. Maddesinde şöyle tanımlanmıştır; “Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir” (1739 Milli Eğitim Temel Kanununun 43. Madde). Öğretmen, peygamberlerin misyonunu yüklenmiş fikir işçisi, terbiye edici, yol gösterici, iyiye, güzele çağıran, umudun sesidir (Yağmur, 2015).

Eğitimin amacı, bilinçli yurttaş, kişilikli insan ve nitelikli insan gücü yetiştirmektir. Bireylerden, özgür düşünmesi, olayları ve konuları sorgulayıp araştırması, toplum ve dünyadaki gelişmelere ayak uydurabilmesi beklenir (Erkul, 2004). Bunlar iyi bir eğitim sistemine sahip nitelikli okullarda gerçekleşmektedir. Sadece eğitim sisteminin ya da okulların nitelikli olması tek başına yeterli olmamaktadır. İyi bir eğitim sistemi ve nitelikli okullar; aynı zamanda nitelikli, mesleğini seven öğretmenlere ihtiyaç duymaktadır. Tunacan ve Çetin (2009), nitelikli okullar için, nitelikli öğretmen kadrosunun gerektiğini ve başarılı öğretmenlerin mesleğini sevmeye, branşında yeterli olma dışında yaptığı işten haz alması gerektiğini belirtmiştir.

Moral, kişinin ya da bir grubun beraber çalışma duygusunu tayin eden bir düşünsel durum ve davranıştır (Tutar, 2014). Bireysel anlamda moral, bireyin işine karşı duygusal tutumunu ifade ederken, örgütler açısından moral ise, bir grubun sosyal tepkileri veya davranışları olarak açıklanabilir. Moral bir örgüt ile sınırlı kalmayıp diğer örgütleri ve tüm iş görenleri kapsamaktadır (Şenatalar, 1990).

Toplumsal ihtiyaçları karşılamak amacıyla oluşturulan örgütler, kendi yaşamlarını

sürdürmeye çalışır. Örgütlerin hayatlarını sürdürebilmesinin en önemli faktörlerinden birisi örgüt içerisinde çalışanlara değer vermekten geçer (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015). İş görenlerin tatmini ve mutluluğu, işletmeyi benimsemelerine ve performanslarını artırmalarını sağlar (Tunçer, 2011).

Moral konusundaki bilimsel araştırmaların bulguları bazı faktörlerin üzerinde odaklanmasına rağmen moral kavramının çok boyutlu olduğu, çok farklı unsurların öğretmenlerin moralini etkilediği (Ural ve Aksoy, 2005) ve her insanın kişilik özelliklerine göre farklılıklar gösterdiğini, çok çeşitli faktörlerin sonucunda belirlendiğini de söylemek mümkündür (Eroğlu, 2015). Öğretmenlerin morallerini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

Öğretmenlerle okul yöneticisi arasındaki ilişkiler ve okulun atmosferi öğretmenlerin moralini etkileyen önemli bir etkidir. Öğretmenler, yöneticileri okulda kendilerini mutlu veya mutsuz hissettiren etkenler olarak görür ve ilişkilerini buna göre şekillendirir. Yönetici ile kurulan ilişkiler olumlu yönde olduğu zaman okulun var olan atmosferi değişir ve öğretmenin morali yükselir (Havinghurst ve Neugarten, 1967'den aktaran Bursalıoğlu, 2013: 47).

Okulların amaçlarına ulaşması için öğretmenlerle okul yöneticisi arasındaki ilişkinin sağlıklı olması ve öğretmen morali ile okulun ikliminin olumlu yönde gelişme göstermesi gereklidir. Aynı zamanda okul yöneticisinin öğretmene saygı duyması, ona ve onun kişisel ihtiyaçlarına duyarlı olması öğretmenlerin moralini yükseltir ve daha verimli çalışmalarını sağlar (Izgar, 2011). Öğretmenler sadece maddi ödüllerle tatmin olmaz. Onların en az maddi ödül kadar manevi tatmine de ihtiyaçları vardır. Öğretmenlerin kişiliklerine, haklarına ve fikirlerine gösterilecek saygı onların morallerini yükseltmede önemli bir araçtır. Değer verilen öğretmenlerin daha çalışkan, üretken ve verimli oldukları bir gerçektir (Tunçer, 2011). Koçak (2013)'te yaptığı bir çalışmada okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bursalıoğlu (2013, s. 165), örgütte morali

yükseltmek için, eğitim yöneticisinin göz önünde bulunduracağı ilkelerden bazılarını şu şekilde açıklamıştır:

- 1-Yapının iyi kurulması ve formal ilişki kalıplarının kesin olması,
- 2-Yeniden düzenleme girişimlerinin yapay ve zorla değil, gerekli ve olanaklı olduğu zaman yapılması,
- 3-Yöneticinin çevresine güven vermesi,
- 4-Yöneticinin, yardımcılarını akıllıca seçmesi,
- 5-Yöneticinin, üyeler üzerindeki etkilerinin iyi sınırlanması,
- 6-İletişim sisteminin sürekli olarak geliştirilmesi,
- 7-Yöneticinin örgüt amaçları ile üyelerin gereksemeleri arasında dengeli bir tutum gözetmesi,
- 8-Bireyin davranışı üzerine, yönetimden çok grup davranışı yoluyla etki yapılması,
- 9-Değiştirici, güçleri artırmaktan çok, değişikliğe karşı gelen güçleri azaltmak yolunun seçilmesi,
- 10-Örgütün sosyal bir sistem olduğu ve böyle bir sisteme has özellikler taşıdığının unutulmaması.

Öğretmenlerin morallerini etkileyen bir diğer faktör de öğretmenlerin okul içerisinde alınan kararlara aktif olarak katılmasıdır. Karara katılma, örgüt içinde personel moralini yükselten ve kararlara karşı olumsuz düşünceleri azaltmaya yardım eden bir süreçtir (Can vd. 2011). Ayrıca, yargı gücü ve düşünsel faaliyeti artan bireylerin kendi duygu ve düşüncelerini ifade etmek istemesi, demokrasinin gereği olan bir koşuldur (Eren, 2015). Öğretmenlerin karara katılma konusunda yurtiçi ve yurt dışında birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar; karara katılmanın okul başarısını, öğretmenlerin iş doyumunu ve morali etkilediğini, ayrıca öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren öğretimsel içerikli kararlara daha çok katılmak istediklerini göstermektedir (Aksay ve Ural, 2008, s. 440). Karar verme sürecinde öğretmen katılımı üzerine yapılmış olan çalışmalar; politikaların oluşturulmasında katkıda bulunma fırsatı, öğretmenlerin morali ve okula olan isteklilikleri üzerinde önemli bir faktör olduğunu ve öğretmenlerin bireysel mesleki

doyumlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir (Hoy ve Miskel, 2012). Yıldırım (1989), yaptığı bir araştırmada öğretmenlerin büyük oranda karara katılmak istedikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Jones (1997) yaptığı bir araştırmada, karara katılma ve öğretmen morali arasında olumlu bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özdoğru ve Aydın (2012) tarafından yapılan bir çalışmada ise öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin morallerini etkileyen bir önemli bir faktör ise öğretmenlerin meslektaşları ile olan iletişimidir. Cüceloğlu ve Erdoğan (2015), öğretmenlerin diğer öğretmenlerle var olduklarını öğretmenler arası etkileşimde fırsatlar oluşturmanın ne kadar önemli olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin meslektaşlarıyla olan ilişkileri, okuldaki görevinin önemli boyutlarından birisini oluşturmaktadır. Alçakgönüllü, saygılı, dinlemesini bilen, çevresindekilerle iyi iletişim kurabilen ve işbirliğine değer veren bir öğretmen her okulda kabul ve ilgi görür. Öğretmenlerin meslektaşları ile sadece okul ortamında değil aynı zamanda okul dışında da iyi ilişkiler kurmaya çalışması çok önemlidir. Unutulmamalıdır ki formal ilişkilerdeki samimi hava, informal ilişkilerle başlar (Ertuğrul, 2005). Öğretmenlerin birbirlerinin varlığını kabul edip, birlik olmaları, ortak etkinlikler yapmaları ve eğitimin belirlenen hedeflerine ulaşabilmek için bir araya gelmeleri okulda var olan havayı değiştirdiği gibi sınıflardaki atmosferi de olumlu yönde etkileyecek, öğretmenin moralini yükseltecektir (Özden, 2012). Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar'ın (2009) yaptığı bir çalışmada etkili bir iletişime sahip örgütlerde çalışanlarının daha fazla iş tatmini sağladığı ortaya çıkmıştır.

Günümüzde meslekler, çalışma şartları ve teknikleri hızla değişmektedir. Herhangi bir eğitim kurumundan mezun olmakla kazanılan mesleki bilgi ve beceriler hızlı değişim karşısında yetersiz kalmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007, s. 762). Bugün dünyanın neresinde olursak olalım gelişmelerin ve değişmelerin dışında kalma şansımız yoktur. Bu değişme ve gelişmeler ışığında 21. yüzyılın çağdaş ilkeleri gereğince öğretmenlerimizin, devamlı eğitilmelerini gerekmektedir. Devamlı eğitimin en önemli kısımlarından birini de

hizmetiçi eğitim oluşturmaktadır (Kanlı ve Yağbasan, 2001). Hizmetiçi eğitim, sürekli eğitimin bir parçası, örgün eğitimin ise devamı olarak düşünülebilir (Ersoy, 1996).

Mesleğinde yeterli olamayan bilgi eksikliği olan öğretmenler, yeterli donanımına sahip olan meslektaşlarından rahatsız olarak, morali bozulabilir ve çalışma şevki kırılabilir. Selimoğlu ve Yılmaz (2009) hizmetiçi eğitim ile çalışanların son gelişmeleri takip etmeleri sağlanacağını, bireylerdeki bilgi eksikliğini gidereceğini ve bireyin güven duygusunu artırmalarına yardımcı olunacağını belirtmişlerdir. Hizmetiçi eğitimin amacı; kişilerin ve grupların moralini yükseltmek, bireylerin özgüvenini geliştirmek ve güdülemek olarak belirtilebilir (Öztürk ve Sancak 2007). Bireylerin belirli dönemlerde hizmet içi eğitime katılması bireysel açıdan önemlidir. Birey kendisine ne kadar güveniyor ise yaptığı işin kalitesi de bundan etkilenecek o kadar yüksek olacaktır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009). Arslan ve Şahin (2013) tarafından yapılmış olan bir çalışmada öğretmenlerin hizmetiçi eğitime yönelik algıları; yeni bilgi öğrenme, mesleki deneyim kazanma, sosyal etkileşim sağlama ve yeni arkadaşlar edinme şeklindedir.

İş ilişkilerinin niteliğini belirlemede grup büyüklüğü de önemli bir faktördür. Birim küçüldükçe, moralin yükseldiği, bireyin yaptığı işi daha anlamlı bulduğu ve örgütün çekiciliği, bireylerin moralini yükselttiği belirtilmektedir (Öğülmüş ve Özdemir, 1995). Küçük okulların, kişiler arası ilişkiler, öğrencilerin ve öğretmenlerin moralinde, öğrenci-öğretmen etkileşiminde, program ve öğretim alanlarında yararlı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca küçük okullarda ve sınıflarda öğrenci başarısının yanı sıra öğretmenin morali de yüksek olmaktadır (Barker, 1986'dan aktaran Öğülmüş ve Özdemir, 1995, s. 267-268).

Günümüzde teknoloji hızlı bir şekilde gelişmektedir. Eğitim ortamının yeni gelişmelere göre düzenlenmesi gittikçe önemli hale gelmektedir (Özdayı, 1998). Sınıf ortamı, temiz ve öğrencilerin kendi ürünleriyle süslenmiş hoş bir görünüme sahip olmalıdır. Öğrencilerin dikkatini dağıtacak unsurlardan kaçınılmalıdır. Sınıf öğrencilerin birbirleriyle iş birliği içinde çalışmasını, bağımsız ve etkili bir şekilde sınıfta

dolaşmalarını sağlayacak şekilde dñzenlenmelidir (Finger ve Bamford, 2010). Bu yñnden, iyi bir çalışma ortamının varlığı, hem òğrenciyi, hem òğretmenin moralini yükselterek, başarının artmasını sağlayacak ve eğitimin kalitesini de arttıracaktır (Özdayı, 1998). Òğretmenin sınıf içerisindeki işlevi bir orkestra şefinin işleviyle özdeşleştirilebilir (Otrar, 2011). Aynı zamanda òğretmenler, içten gelen motivasyonların en iyi örnekleridirler. Òğretmen için iyi bir gün demek òğrenmenin meydana gelmesi demektir (Yağmur, 2015). Moral òğrencinin benlik algısını ve başarısını etkilemektedir. Morali yüksek olan òğrenci kendisini daha iyi hissetmekte ve derslerinde daha başarılı olurken, morali düşük olan òğrenci kendini kötü hissetmekte ve derslerinde başarısız olmaktadır. Òğrencinin sınıfından soğuması da sınıftaki atmosferden kaynaklanmaktadır. Kısaca, sınıf ortamı òğrencinin ve òğretmenin moralini etkilemektedir (Özden, 2012).

Her insanın yaşamını sürdürdüğü bir mikrosistem vardır. Mikrosistem insanların davranışlarını etkilemektedir. Òğrencilerin mikro çevresini ise ev, okul ve yakın sosyal çevresi oluşturmuştur (Çelik, 2014). Òğrencinin mikro sistemi içerisinde eğitiminden birinci derecede okul, dolayısıyla da òğretmen sorumludur. Òğretmen tek başına bu kadar önemli sorumluluğu taşıyamayabilir. Bunun için ailenin desteğine ihtiyaı vardır. Bu desteğin sağlanması òğretmenin işini kolaylaştıracaktır. Bu nedenle çocuğun eğitimi için, òğretmen ve anne-babaların sık sık bir araya gelmeleri ve sürekli iletişim halinde olmaları gerekmektedir (Izgar, 2011). Bu durum òğretmenlerin, işlerinde mutlu olup bunu okul ortamına ve òğrencilerine yansıtabilmelerinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Lñleci, 2017, s. 22). Weil (1997) yaptığı bir araştırmada veli desteğinin òğretmen morali üzerinde çok büyük bir etkisi olduğunu belirtmiştir.

Bireylerin işlerinden, örgütlerinden ve yönetim anlayışından duydukları hoşnutluk düzeyi iş tatmini olarak adlandırılır (Tutar, 2014, s. 158). İş tatmini denince, iřgñrenlerin birlikte çalışmak istediği iş arkadaşları, işin sağladığı maddi imkânlar ve bir eser oluşturmanın vermiş olduğu mutluluk akla gelir (Eren, 2015). Yapılan çalışmalar sonucunda çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkilerinin olduğu saptanmıştır (Çapkula, 2013).

İş doyumuna ulaşmış olan iş görenlerden daha yüksek düzeyde performans gösterirlerken; tatminsizlik ise işgörenlerin psikolojilerini etkilemekte dolayısıyla da iş gören etkinliği ve performansında düşüşe neden olmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010). Bireyler iş tatmini buldukları yerlerde çalışmak isterler. Aynı zamanda iş tatmini çalışanların emek verimlilikleriyle, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık hisleriyle, işlerine devam ve işgören devir hızıyla doğrudan ilgili olan bir kavramdır (Tutar, 2014).

Eğitim amaçlarının gerçekleşmesinde öğretmenler en stratejik ve önemli bir role sahiptir. Okulun hedeflerini gerçekleştirmesinin temel koşulu öğretmenlerin sergileyeceği performansa bağlıdır. Öğretmenlerin eğitim ortamında performansını etkileyecek en önemli faktör ise onların iş tatmini olacaktır (Yavuz ve Karadeniz, 2009). Bu da öğretmenlerin mesleklerini severek ve isteyerek yapmaları ile mümkündür (Adıgüzel, Karadağ ve Ünal, 2011). Öğretmenlerin iş tatmini hem öğretmenler hem de görev yaptıkları okullar için oldukça önemlidir. Öğretmenlerin iş tatminlerinin yüksek ya da düşük olması, onların vereceği hizmetin kalitesini de belirleyecektir (Yavuz ve Karadeniz, 2009). Karataş ve Güleş (2010) tarafından yapılan bir çalışmada; öğretmenlerin iş tatminindeki artış, motivasyonu sağlayıp verimlilik ve başarı ile sonuçlanırken; iş tatminsizliği ise öğretmenlerde bir takım psikolojik sorunlar oluşturmakta, bireyin kendisine ve bulunduğu örgüte yabancılaşmasına kadar birtakım olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Öğretmenlerin; iş dışındaki sosyal hayatları, fizyolojik ve psikolojik durumları ve verimlilikleri iş doyumundan etkilenmektedir (Diri ve Kırıl, 2016). Mesleki tükenme yaşayan insanların işinden, maaşından, çalışma arkadaşlarından, yönetiminden memnun olması beklenemez (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012). Kişilerin mesleki tükenmişlik yaşayıp yaşamayacağı ya da ne düzeyde yaşayacağı yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim, ücret gibi bazı değişkenlerden etkilenebilmektedir (Kayabaşı, 2008: 193). Tükenmişliğe maruz kalan meslekler arasında öğretmenler önemli bir yere sahiptir. Öğretmenlerin tükenmişliği ile ilgili en önemli unsurun işten alınan ücret olduğu belirtilmektedir

(Otacıoğlu, 2008). Herzberg, bireyin güdülenmesinde ekonomik etmenlere ağırlık vermiş ve bu ihtiyaçlar giderilmedikçe başarılı olunamayacağını belirtmiştir (Şanlı, 2006).

Öğretmen moraliyle ilgili bir diğer kavram ise iş stresidir. “Çağımızın vebası” olarak nitelendirilen stres kavramı, bireysel yaşamda sağlığı, huzur ve mutluluğu olumsuz yönde etkilerken; çalışma hayatında ise üretkenliği ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda çalışma hayatında iş ve zaman kayıplarına, verimsizliğe, başarısızlığa yol açarken bireysel yaşamda fizyolojik ve psikolojik sağlık sorunlarına sebep olmaktadır (Aytürk, 2015). Öğretmenlik oldukça stresli bir meslek olarak bilinmektedir. Öğretmenlerde stres, her birinde farklı şekillerde görülmekte, bireysel değişkenlerden ve çalışılan okulun özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Balaban, 2000). Öğretmenlerin işlerinin çok ve çeşitli olması, yaşanan stresin temel kaynağıdır. Yaşanan stres düzeyi; değişen talepler ve kişilik özellikleri gibi değişik nedenlerle birinden diğerine değişmektedir (Ünal, 1999). Öğretmenlerin okulda yaşadıkları stres, fiziksel ya da psikolojik faktörlerden kaynaklanabilir. Stres öğretmenlerde öfke, kaygı, depresyon ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygulara yol açar ayrıca kalabalık sınıflarda ders işlemek zorunda olmaları, diğer eğitim personeller ile yaşanan olumsuz ilişkiler de öğretmenlerde strese yol açmaktadır (Dick ve Wagner, 2001).

Stresli ortamda çalışan öğretmenlerin veriminin düşmesi kısa dönemde öğrencilere uzun dönemde ise giderek topluma yansıyabilmektedir. Oysa bilimsel ve toplumsal kalkınmaya katkı sağlayan öğretmenlerin öncelikle işlerinde doyuma ulaşmaları ve stressiz bir ortamda çalışmaları önemlidir (Argon ve Ateş, 2007). Kumaş (2008) tarafından yapılan bir çalışmada stres arttığında iş doyumunun azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Stresi azaltmak için yapılan çalışmaların birçoğu okul kültürünü geliştirme ve çalışan personelin moralini yükseltme amacına yöneliktir. Ortak stratejiler belirleme, karara katılma, ödüllendirme, çalışanla çalışmayanı ayırt etme, profesyonel gelişme olanakları sağlama ve veli/çevre desteği olarak özetlenebilir. Bu stratejiler örgütteki stresi azaltılmanın yanı sıra öğretmenlerin işlerine yönelik motivasyonlarının artmasına da olanak sağlayan olumlu bir atmosfer oluşturulmasını da destekler niteliktedir (Lüleci, 2017, s. 25). Düşük

performans ve moral öğretmenlerin genel başarısını ve verimliliğini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin öğretmenlerin güdülenmesi noktasında hassas ve titiz davranması gerekmektedir (Ergün Özler, 2013). Okul müdürleri de strese neden olan etmenleri kontrol etmeye yardımcı olmalı örgütsel stratejiler geliştirmeli, iş tatmini ve morali yükseltme konusunda sorumluluklarını yerine getirmelidirler (Akduman Yetim, 2007, s. 23). Öğretmenler stresle başa çıkma konusuna desteklenmeli ve bu konuda kullanılan yöntemler araştırılmalıdır. Son zamanlarda stresle başa çıkmak için yoga, meditasyon gibi tekniklerin yanı sıra mizahın da etkili bir araç olarak kullanılmaya başlandığı görülmüştür (Özdemir, Sezgin, Kaya ve Recepoğlu, 2011).

Mizah, insanların problemlerle başa çıkmalarına yardımcı olan, stresi azaltan, kişileri motive eden, dengeleri sağlayan, ekip bağlarını ve güveni artırmaya yardımcı olan, gösterişi söndüren, insanlığımızın esas özelliğini açığa çıkarıp yeni bakış açıları sunan ve insanlara basitlikten uzaklaşmalarında yardım eden en etkili bir yöntemdir. Öğretmenlerin meslektaşlarıyla iyi geçinmesi, okul ortamına uyum sağlaması ve moralini yükseltip hayattan zevk alabilmesi için en etkili yöntemdir (Finger ve Bamford, 2010). William ve Clouse (1991) mizahın, müdür ve öğretmenler arasında oluşacak gerginlikleri azalttığını, okullarda iletişimi geliştirip çalışma koşullarını daha iyi hale getirdiğini, üretimi artırdığını ve öğretmenlerin moralini artırıp stresini azalttığını belirtmiştir.

Özetlemek gerekirse; moral düzeyleri yüksek olan öğretmenler; okullarında çalışmaktan hoşlanırlar, okullarıyla iftihar ederler, okul yöneticilerinin kararlarına saygı gösterirler, okulun işlevlerine, komitelerine ve örgütlenmesine aktif olarak katılırlar, bir öğretmen olarak statülerinden memnundurlar, öğrencilerle iyi ilişkiler içerisindeyler ve diğer öğretmenlere ilişkin olumlu düşüncelere sahiptirler ve maaşlarından memnundurlar (Tanrıoğlu, 1995).

2. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeline, çalışma grubuna, öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bulgulara, veri toplama araçlarına ve verilerin analizine değinilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasındaki farklılaşmanın varlığını ve bu farklılaşmanın ne kadar olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2014). Arseven'e (2001) göre, tarama modelinde, belli bir zaman dilimi içinde çok sayıda denek ya da objeden elde edilen verilerin analiz edilmesi ile araştırma problemlerine cevap aranır.

2.2. Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 eğitim öğretim yılında Kastamonu il ve ilçelerinde 26 ilk ve ortaokulda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada anket izni için Milli Eğitim Müdürlüğü'nden ve araştırmacılardan gerekli izinler alınmıştır (EK A). Araştırma sürecinde bizzat okullara gidilmiş, araştırmacı tarafından çalışmanın amacı anlatılmış, anketler tüm katılımcılara araştırmacı tarafından elden ulaştırılmıştır ve aynı gün içerisinde bizzat araştırmacı tarafından elden toplanmıştır. Toplamda 450 anket katılımcılara ulaştırılmıştır. Katılımcılardan dönen anketlerin 410'u geçerli kabul edilmiştir. Veri ayıklama işlemleri sonrası ise geriye 364 adet anket kalmıştır. Sonuç olarak araştırmanın nihai örnekleme 364 ilk ve ortaokul öğretmeninden oluşmuştur. Katılımcıların çeşitli değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2.1'de sunulmuştur.

Tablo 2.1. Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	<i>n</i>	%
Cinsiyet	1. Kadın	221	60
	2. Erkek	143	40
Yaş	1. 21-30	64	17
	2. 31-40	148	41
	3. 41-50	116	32
	4. 51 ve üzeri	36	10
Görev	1.Sınıf Öğretmenleri	121	33
	2. Branş Öğretmenleri	243	67
Mesleki Kıdem	1. 1-5 Yıl	51	14
	2. 6-10 Yıl	68	19
	3. 11-20 Yıl	139	38
	4. 21 ve Üzeri	106	29
Eğitim Düzeyi	1. Ön Lisans	17	5
	2. Lisans	315	87
	3. Lisansüstü	32	8
Toplam (N)		364	100

Tablo 2.1'e bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin yarıdan fazlasını (% 60) kadın, kalan kısmını (%40) ise erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Yaşa göre bakıldığında, 21-30 yaş aralığında 64 (%17), 31-40 yaş aralığında 148 (%41), 41-50 yaş aralığında 116 (%32) ve 51 yaşından daha fazla olan öğretmen sayısı ise 36'dır (%10). Öğretmenlerin çok azının 51 yaşın üzerinde olması dikkat çekicidir. Göreve göre bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin %33'ünün 121 kişi ile sınıf, %67'sinin ise 243 kişi ile branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Kıdeme göre bakıldığında 1-5 yıl arasında kıdemi olan 51 (%14), 6-10 yıl arasında kıdemi olan 68 (%19), 11-20 yıl arasında kıdemi olan 139 (%38) ve 21 yılın üzerinde kıdemi olan öğretmen sayısı ise 106'dır (%29). Öğrenim durumuna göre bakıldığında, öğretmenlerin 315 kişiyle büyük çoğunluğu (% 87) lisans düzeyinde, 32 kişiyle % 8'i yüksek lisans düzeyinde eğitim almışken 17 kişiyle % 5'i ön lisans mezunudur.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iletişim becerileri ile moralleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespit etmek amacıyla “*İletişim Becerileri Envanteri*” ve “*Öğretmen Moral Ölçeği*” kullanılmıştır (EK B).

2.3.1. İletişim Becerileri Envanteri (İBE):

Ersanlı ve Balcı (1998) tarafından geliştirmiş olan İletişim Becerileri Envanteri, bireylerin iletişim beceri düzeylerini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Gerekli geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılan envanterin ilk sürümünün madde sayısı 70’tir. Envanter daha sonra tekrar, 500 üniversite öğrencisinden oluşan bir örnekleme uygulanmış, yapılan faktör analizi sonucunda madde sayısı 45’e indirilmiştir.

Ersanlı ve Balcı (1998) tarafından son hali verilen envanter likert tipi 45 sorudan oluşmaktadır. Envanter zihinsel, duygusal ve davranışsal açıdan iletişim becerilerini ölçmektedir. Her bir boyutu ölçen 15 madde vardır. İBE alt boyutlarının maddeleri şu şekildedir:

Bilişsel: 1-3-12-15-17-18-20-23-24-26-28-33-37-45

Duygusal: 5-9-11-27-29-31-34-35-36-38-39-40-42-43-44

Davranışsal: 2-4-7-8-10-13-14-16-19-21-22-25-30-32-41

Maddeler, . ‘Her zaman (5)’ ‘Genellikle (4)’ , ‘Bazen (3)’ , ‘Nadiren (2)’ ve ‘Hiçbir zaman (1)’ , olarak yanıtlanmaktadır. Boyutlarda ve genel (toplam) iletişim becerisinde yüksek puan, daha yüksek iletişim becerisine karşılık gelmektedir. Ölçeğin puanlanmasında 3-5-9-10-11-16-23-24-27-29-31-32-34-35-37-41 ve 42. maddeleri ters çevrilip ölçeğin toplam puanı ve alt ölçeklerin puanları tespit edilmektedir.

Envanterin geçerlik çalışmalarıyla ilgili Korkut (1996) tarafından geliştirilen “İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Yapılan geçerlik çalışmasında; geçerliği .70 bulunmuştur. Bu sonuçların ölçeğin geçerli sayılabilmesi için yeterli olduğu kabul edilmiştir.

Ersanlı ve Balcı (1998), envanterin güvenilirliğini test etmek için 500 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları uygulamanın ardından 170 kişilik bir gruba tekrar uygulama yapmışlardır. Test-tekrar test yöntemi ile yapılan güvenirlik çalışması sonucunda güvenirlik katsayısı .68, test yarılama yöntemi ile yapılan çalışmada güvenirlik katsayısı .64 olarak bulunmuştur. Ölçeği iç tutarlılığını belirlemek amacıyla hesaplanan Cronbach alpha katsayısı ise .72 olarak bulunmuştur. Bu bulgular, ölçeğin güvenirliğinin kullanılabilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Ersanlı ve Balcı, 1998).

Araştırma kapsamında, İletişim Becerileri Envanteri'nin güvenirliği belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre, hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı tüm ölçek için .87 olarak hesaplanmıştır.

2.3.2. Öğretmen Moral Ölçeği

Başbüyük (2012) tarafından geliştirilmiş olan Öğretmen Moral Ölçeği; öğretmenlerin moral özelliklerini ölçmek amacı ile Smith'in (1971) hazırladığı ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılan envanterin ilk sürümünde madde sayısı 31 olarak belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda madde sayısı 30'a indirilmiştir.

Ölçekte maddeler dörtlü likert tipi dereceleme ölçeğine uygun ve 30 maddeden oluşmaktadır. Maddeler; Her zaman (4), Genellikle (3), Nadiren (2) ve Hiç (1) olarak yanıtlanmaktadır. Ölçeğin Uyum, Liderlik sinerjisi ve Kişisel Meydan Okuma olarak adlandırılan üç ayrı alt boyutu bulunmaktadır.

Ölçek; 100 kişilik bir çalışma grubuna uygulanmış ve geçerliliğe ilişkin faktör analizi yapılarak Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.913 bulunmuştur. Elde edilen sonuç uygulama yapılan örneklem grubunun büyüklüğünün faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra ölçülen özelliğin evren parametresinde çok boyutlu bir özellik olup olmadığını belirlemek üzere Bartlett testi (3431,748) yapılmış ve istatistiksel açıdan 0,001 düzeyinde anlamlı bir sonuç bulunmuştur. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin üç ayrı alt boyuttan oluştuğu ortaya çıkmıştır. Birinci alt boyutun (Uyum) özdeğeri 5,488 olup, tek başına toplam varyansın %18,294'nü karşılamaktadır. İkinci alt boyutun (Liderlik sinerjisi) özdeğeri 4,592'dir ve toplam varyansın % 15,308'ni karşılamaktadır. Üçüncü alt boyutun (Kişisel meydan Okuma) özdeğeri 3,003 olup, tek başına toplam varyansın % 10,012'ni karşılamaktadır. Üç alt boyutun birlikte açıkladığı toplam varyans değeri ise 43,613 olmuştur. İstatistiksel açıdan bu sonuç testin geçerliğini açıkça ortaya koymaktadır. Testin güvenilirliği cronbach alfa yöntemine dayalı iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Test toplamının cronbach alfa değeri 0,914'dür ve bu sonuç testin çok yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Başbüyük, 2012).

Araştırma kapsamında, Öğretmen Moral Ölçeği'nin güvenilirliği belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre, hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı tüm ölçek için .91 olarak hesaplanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri SPSS 21 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma verilerinin analizi frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bağlı olarak yapılmıştır. İletişim becerileri envanteri beşli likert tipi bir anket olduğu için betimsel bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır.

Aritmetik ortalama	Aralıklar
Hiçbir Zaman	1.00 - 1.80
Nadiren	1.81 - 2.60
Bazen	2.61 - 3.40
Genellikle	3.41 - 4.20
Her Zaman	4.21- 5.00

Dörtlü likert tipi bir anket olan öğretmen moral anketine ait betimsel bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında ise aşağıda verilen aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

Aritmetik ortalama	Aralıklar
Hiç	1.00 - 1.74
Nadiren	1.75 - 2.49
Genellikle	2.50 - 3.24
Her Zaman	3.25 - 4.00

Araştırmanın alt amaçlarından Öğretmenlerin iletişim beceri algıları ile moral algılarının cinsiyet ve branş değişkenleri arasındaki ilişkiye bakmak için t-testi kullanılmıştır. T-testi kullanılmasının sebebi cinsiyet ve branş değişkenlerinin iki gruba ayrılmasıdır. Çalışmaya katılan ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin iletişim beceri algıları ile moral algılarının mesleki kıdemleri, yaşları, çalıştıkları okuldaki görev süreleri ve öğrenim durumları arasındaki ilişkinin bulunması için One Way Anova testi yapılmıştır. Analize başlanmadan önce normallik varsayımının karşılanıp karşılanmadığına bakılmıştır. Normallik, tek ve çok değişkenli normallik olarak karşımıza çıkmaktadır. Tek değişkenli normalliği basıklık ve çarpıklık katsayılarını inceleyerek test etmek mümkündür. Değişkenlere ilişkin basıklık ve çarpıklık katsayılarının +1 ile -1 değerleri arsında yer almasının verilerin normal bir dağılımdan geldiğini göstermektedir (Çokluk, vd. 2012). Buna göre hiçbir değere ait basıklık çarpıklık değerinin verilen değerlerin dışında

olmadığı görülmüş ve verilerin tek değişkenli normallik dağılımına uygun olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca Çokluk ve diğerleri (2012) çok değişkenli normalliğin saçılma diyagramı matrislerinin incelenmesiyle test edilmesinin mümkün olduğunu dile getirmektedir. Diyagramların elips şeklinde olması çok değişkenli normalliğin olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Araştırma değişkenlerine ait saçılma diyagramları incelendiğinde diyagramların elips şeklinde oldukları görüldüğünden çok değişkenli normal bir dağılım olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“Öğretmenlerin iletişim becerileri ile moralleri arasında ilişki var mıdır?” alt problemi çözümlenirken değişkenler arasındaki ilişkilerin hesaplanmasında Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı (r) hesaplanmıştır. Korelasyon Katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, miktarını ve yönünü açıklamak için kullanılan bir sayıdır. Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısının 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması mükemmel negatif ilişkiyi; 0.00 olması ilişkinin olmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2008).

“Öğretmenlerin iletişim becerileri öğretmenlerin morallerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” alt problemi çözümlenirken anlamlı farkların yorumlanmasında grup ortalama puanları ve .05 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Araştırmanın yordayıcı değişkenlerini; öğretmenlerin iletişim becerileri, yordanan değişkenlerini ise, öğretmen morali oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinin yorumlanmasında, standartlaştırılmış Beta (β) katsayıları ve bunların anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alınmıştır. Çoklu regresyon analizi bağımlı değişkenle ilişkisi olan iki ya da daha fazla bağımsız değişkene dayalı olarak bağımlı değişkeni tahmin etmeye yönelik bir analiz şeklidir. Yordayıcı değişkenler tarafından bağımlı değişkenin toplam varyansının yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel olarak yordayıcı değişkenlerin anlamlılığına ve bağımlı değişken ile yordayıcı değişkenler arasındaki ilişkinin yönüne dair yorum yapma imkânı sağlar (Büyüköztürk, 2013).

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırma problemlerine yönelik yapılan analizlere ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırma verileriyle yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular her bir alt problem için açılan alt başlıklar altında tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Bu çerçevede araştırma problemlerinin sıralamasına uygun olarak, ilk aşamada araştırma değişkenlerine yönelik betimsel istatistiklere yer verilmiştir. İkinci aşamada öğretmenlerin iletişim becerilerinin demografik özelliklerine yönelik bulgular ortaya konmuştur. Üçüncü aşamada öğretmenlerin moral algı düzeyine değinilmiş, dördüncü aşamada moral algılarının demografik özelliklere yönelik bulgular ortaya konmuştur. Beşinci aşamada öğretmenlerin iletişimleri ve moralleri arasındaki ilişki ele alınmış altıncı ve son aşamada ise öğretmenlerin iletişim becerilerinin moral algılarını yordamasına ilişkin analiz sonuçları sunulmuştur.

3.1 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel İstatistiklere Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin iletişim becerileri algıları ne düzeydedir?” şeklinde sunulmuştur. Bu alt probleme yönelik bulguların elde edilmesi için değişkenlere yönelik betimsel istatistikler incelenmiş ve Tablo 3.1’ de sunulmuştur. Araştırma değişkenlerinin ölçülmesinde farklı aralıklara sahip Likert tipi ölçekler tercih edilmiştir. İletişim Becerileri Envanteri’nde 5’li, Öğretmen Moral Ölçeği’nde 4’lü, Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Tablo 3.1. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler

İletişim Becerileri	N	$\bar{X}$	Ss
Zihinsel	364	3.71	.34
Duygusal	364	3.74	.39
Davranışsal	364	4.02	.37
Toplam	364	3.82	.33

İlk ve ortaokullardaki öğretmenlerin iletişim becerileri algı düzeylerini belirlemek için, öğretmenlere uygulanan iletişim becerileri ölçeğinden elde edilen veriler doğrultusunda maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri bulunmuştur.

Tablo 3.1’den de anlaşılabacağı gibi ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algılarına bakıldığında, öğretmenlerin kendilerinin en iyi olduklarını düşündükleri boyut “Davranışsal”dır ($\bar{X}=4.02$). İkinci sırada “Duygusal” ($\bar{X}=3.74$) boyutu yer alırken, üçüncü ve son sırada da “Zihinsel” ($\bar{X}=3.71$) boyutu yer almıştır. Bu sonuca göre ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin iletişim becerilerinin “Zihinsel”, “Duygusal” ve “Davranışsal” alt boyutlarının orta düzeyde olduğu ortaya konmuştur. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise değerlerin birbirlerine yakın olduğu görülmekle birlikte en heterojen dağılımın iletişim becerilerinin “Duygusal” ($Sd = .39$) alt boyutunda, en homojen dağılımın ise “Zihinsel” ($Sd = .34$) alt boyutuna ait olduğu görülmektedir.

3.2. Öğretmenlerin İletişim Becerileri ile Cinsiyet, Yaş, Görev, Mesleki Kıdem ve Eğitim Düzeyi arasındaki ilişki

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin iletişim becerileri cinsiyete, göreve, mesleki kıdeme, yaşa, çalıştığı okuldaki görev süresine ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir biçimde değişmekte midir?” şeklinde sunulmuştur. Alt problemde belirtilen demografik değişkenler sırasıyla test edilmiştir.

Tablo 3.2. İletişim becerilerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları

İletişim Becerileri	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Zihinsel	Kadın	221	3.72	.34	362	.17	.424
	Erkek	119	3.71	.62			
Duygusal	Kadın	221	3.78	.36	362	2.01	.178
	Erkek	119	3.69	.42			
Davranışsal	Kadın	221	4.04	.35	362	1.63	.264
	Erkek	119	3.98	.39			

(* $p < .05$ ** $p < .01$)

Tablo 3.2’de ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin iletişim becerileri ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar yer almaktadır. Levene testi sonunda $p > .05$ olduğu için varyansların eşit olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlk ve ortaokullardaki öğretmenlerin iletişim becerilerinin “Zihinsel” alt boyutunda kadınların puan ortalamaları ($\bar{X}_{\text{kadın}} = 3.72$), erkeklerin puan ortalamalarından ($\bar{X}_{\text{erkek}} = 3.71$); “Duygusal” alt boyutunda kadınların puan ortalamaları ($\bar{X}_{\text{kadın}} = 3.78$), erkeklerin puan ortalamalarından ($\bar{X}_{\text{erkek}} = 3.69$); “Davranışsal” alt boyutunda ise kadınların puan ortalamaları ($\bar{X}_{\text{kadın}} = 4.04$), erkeklerin puan ortalamalarından ($\bar{X}_{\text{erkek}} = 3.98$) yüksek olmasına rağmen analizlerde anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Buna göre ilk ve ortaokullardaki kadın ve erkek öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algılarının benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişimin alt boyutlarında ortalamalar arasındaki farka bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu, dolayısıyla öğretmenlerin iletişim becerileri alt boyutlarında kadın veya erkek olmanın herhangi bir fark meydana getirmediği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, kadın ve erkek öğretmenlerin iletişim becerilerinin zihinsel, duygusal ve davranışsal boyutlarına ilişkin algılarında bir farklılaşmanın olmaması cinsiyet değişkeninin iletişim becerileri ölçeğinin bu boyutunda belirleyici bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.3.’te ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin iletişim becerileri ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Öğretmenlerin iletişim becerilerinin yaş değişkenine göre tek yönlü Anova sonuçları incelendiğinde; iletişim becerisi “zihinsel” alt boyutu ($F_{3-360}=1.78$; $p > .050$), “duygusal” alt boyutu ($F_{3-360}=1.12$; $p > .050$) ve “davranışsal” alt boyutunun ($F_{3-360}=1.44$; $p > .050$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Tablo 3.3. İletişim becerilerinin yaş değişkenine göre tek yönlü Anova sonuçları

İletişim Becerileri	Yaş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>f</i>	<i>p</i>
Zihinsel	21-30 arası	64	3.77	.38	1.78	.150
	31-40 arası	148	3.73	.33		
	41-50 arası	116	3.66	.33		
	51 ve üzeri	36	3.71	.34		
	Toplam	364	3.72	.34		
Duygusal	21-30 arası	64	4.24	.49	1.12	.341
	31-40 arası	148	4.24	.52		
	41-50 arası	116	4.40	.43		
	51 ve üzeri	36	4.32	.84		
	Toplam	364	4.27	.52		
Davranışsal	21-30 arası	64	4.32	.51	1.44	.230
	31-40 arası	148	4.33	.55		
	41-50 arası	116	4.56	.38		
	51 ve üzeri	36	4.28	1.05		
	Toplam	364	4.36	.55		

(**p*<.05 ***p*<.01)

İletişim beceri düzeylerinin “Zihinsel”, “Duygusal”, “Davranışsal” alt boyutları yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin iletişim beceri düzeylerinin “Zihinsel”, “Duygusal”, “Davranışsal” alt boyutlarında öğretmenlerin farklı yaş gruplarında olmalarının herhangi bir fark meydana getirmediği görülmektedir. Bu bilgiyi destekler nitelikte; ortalamalar arasındaki farka bakıldığında ise değerlerin birbirine yakın olduğu fakat sırasıyla iletişimin “Duygusal” ve “Davranışsal” alt boyutlarında en yüksek ortalamayı 41-50 yaş arası öğretmenler ($\bar{X}_{\text{yaş}} = 4.40/4.56$), “Zihinsel” alt boyutunda ise en yüksek ortalamayı 21-30 yaş arası öğretmenler ($\bar{X}_{\text{yaş}} = 3.77$) oluşturmaktadır.

Tabloda 3.4’te ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin iletişim becerileri ile görev değişkeni arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Levene testi sonunda $p > .05$ olduğu için varyansların eşit olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda görüldüğü gibi, ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin iletişim becerilerinin “zihinsel” alt boyutunda branş öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{X}_{\text{sınıf}} = 3.74$), sınıf öğretmenlerinin puan ortalamalarından ($\bar{X}_{\text{branş}} = 3.67$);

“Duygusal” alt boyutunda branş öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{X}_{\text{sınıf}} = 3.77$), sınıf öğretmenlerinin puan ortalamalarından ($\bar{X}_{\text{branş}} = 3.69$); “Davranışsal” alt boyutunda ise branş öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{X}_{\text{sınıf}} = 4.03$), sınıf öğretmenlerinin puan ortalamalarından ($\bar{X}_{\text{branş}} = 4.00$) yüksek olmasına rağmen analizlerde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bir başka deyişle, sınıf veya branş öğretmeni olmanın iletişim becerilerinde herhangi bir farklılaşmaya sebep olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.4. Öğretmenlerin iletişim beceri düzeylerinin görev değişkenine göre t-testi sonuçları

İletişim Becerileri	Görev	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Zihinsel	Sınıf	121	3.67	.33	362	-1.96	.246
	Branş	243	3.74	.35			
Duygusal	Sınıf	121	3.69	.38	362	-1.88	.776
	Branş	243	3.77	.39			
Davranışsal	Sınıf	121	4.00	.36	362	-.69	.663
	Branş	243	4.03	.37			

(**p*<.05 ***p*<.01)

Tabloda 3.5’te ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin iletişim becerileri ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Tabloda mesleki kıdemin bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre iletişim becerisi “zihinsel” alt boyutu ($F_{3-360}=2.09$; $p > .050$), “duygusal” alt boyutu ($F_{3-360}=.601$; $p > .050$) ve “davranışsal” alt boyutunun ($F_{3-360}=1.10$; $p > .050$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle iletişim beceri düzeylerinin “Zihinsel”, “Duygusal”, “Davranışsal” alt boyutları arasında mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Tablodan elde edilen bilgilere göre, iletişimin “Zihinsel” alt boyutunda ilk ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin mesleki kıdem ortalamalarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasını 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenler ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}} = 3.81$) oluşturmaktadır. 6-10 ve 11-20 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin puan

ortalamalarının eşit olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}}=3.72$). En düşük ortalamayı ise 21 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenler($\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üzeri}}=3.66$) oluşturmaktadır.

Tablo 3.5. Öğretmenlerin iletişim becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre tek yönlü Anova sonuçları

İletişim Becerileri	Mesleki Kıdem	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>f</i>	<i>p</i>
Zihinsel	1-5 yıl	51	3.81	.36	2.09	.101
	6-10 yıl	68	3.72	.37		
	11-20 yıl	139	3.72	.31		
	21 ve üzeri	106	3.66	.35		
	Toplam	364	3.72	.34		
Duygusal	1-5 yıl	51	3.81	.31	.60	.615
	6-10 yıl	68	3.75	.41		
	11-20 yıl	139	3.73	.40		
	21 ve üzeri	106	3.73	.39		
	Toplam	364	3.74	.39		
Davranışsal	1-5 yıl	51	4.08	.35	1.10	.347
	6-10 yıl	68	4.03	.36		
	11-20 yıl	139	3.98	.38		
	21 ve üzeri	106	4.02	.36		
	Toplam	364	4.02	.37		

(* $p < .05$ ** $p < .01$)

Elde edilen bir diğer bulguyu ise, iletişimin “Duygusal” alt boyutunda ilk ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin mesleki kıdem ortalamalarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasını 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenler ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}}=3.81$) oluşturmaktadır. 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları ($\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}}=3.75$) olmasına rağmen, en düşük ortalamayı ise puan ortalamalarının eşit olduğu 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üzeri}}=3.73$) oluşturmaktadır.

Bununla birlikte iletişimin “Davranışsal” alt boyutunda ise ilk ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin mesleki kıdem ortalamalarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasını 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenler ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}}=4.08$) oluşturmaktadır. 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}}=4.03$), 21 yıl ve üzeri

görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasına ($\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üzeri}} = 4.02$) yakın olmasına rağmen en düşük ortalamayı 11-20 yıl arasında görev yapan öğretmenler ($\bar{X}_{11-20 \text{ yıl}} = 3.98$) oluşturmaktadır.

Tabloda 3.6’da ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin iletişim becerileri ile eğitim düzeyi değişkeni arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Öğrenim durumunun bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre iletişim becerisi “zihinsel” alt boyutu ($F_{3-360} = 2.84$; $p > .050$), “duygusal” alt boyutu ($F_{3-360} = 1.47$; $p > .050$) ve “davranışsal” alt boyutunun ($F_{3-360} = .19$; $p > .050$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Başka bir deyişle iletişim beceri düzeylerinin “Zihinsel”, “Duygusal”, “Davranışsal” alt boyutları arasında öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Tablo 3.6. Öğretmenlerin iletişim becerilerinin eğitim düzeyi değişkenine göre tek yönlü Anova sonuçları

İletişim Becerileri	Öğrenim Durumu	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>f</i>	<i>p</i>
Zihinsel	Ön Lisans	17	3.54	.43	2.84	.059
	Lisans	315	3.72	.33		
	Lisansüstü	32	3.79	.37		
	Toplam	364	3.71	.34		
Duygusal	Ön Lisans	17	3.61	.52	1.47	.232
	Lisans	315	3.75	.38		
	Lisansüstü	32	3.81	.41		
	Toplam	364	3.74	.39		
Davranışsal	Ön Lisans	17	3.98	.41	.19	.830
	Lisans	315	4.02	.36		
	Lisansüstü	32	3.99	.41		
	Toplam	364	4.02	.37		

(* $p < .05$ ** $p < .01$)

Tablo 3.6’da sunulan analiz sonuçları incelendiğinde, iletişimin “Zihinsel” alt boyutunda ilk ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin öğrenim durumlarına bakıldığında lisansüstü eğitim düzeyinde olan öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}} = 3.79$), öğrenim durumu

lisans ($\bar{X}_{\text{lisans}} = 3.72$) ve ön lisans olan öğretmenlere göre ($\bar{X}_{\text{Ön lisans}} = 3.54$) yüksek olmasına rağmen analizlerde gruplar arası bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Tablo 3.6 incelendiğinde, iletişimin “Duygusal” alt boyutunda ilk ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin öğrenim durumlarına bakıldığında lisansüstü eğitim düzeyinde olan öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}} = 3.81$), öğrenim durumu lisans ($\bar{X}_{\text{lisans}} = 3.75$) ve ön lisans olan öğretmenlere ($\bar{X}_{\text{Ön lisans}} = 3.61$) göre yüksek olmasına rağmen analizlerde gruplar arası bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Tablo 3.6’den elde edilen bilgilere göre, iletişimin “Davranışsal” alt boyutunda ilk ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin öğrenim durumlarına bakıldığında lisans eğitim düzeyinde olan öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}_{\text{lisans}} = 4.02$), öğrenim durumu lisansüstü ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}} = 3.99$) ve ön lisans olan öğretmenlere ($\bar{X}_{\text{Ön lisans}} = 3.98$) göre yüksek olmasına rağmen analizlerde gruplar arası bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

3.3. İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Moral Algı Düzeyleri

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin moral algıları ne düzeydedir?” şeklinde sunulmuştur. Bu alt probleme yönelik bulguların elde edilmesi için değişkenlere yönelik betimsel istatistikler incelenmiş ve tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo 3.7. İlk ve ortaokullardaki öğretmenlerin moral algılarına ilişkin betimsel analiz sonuçları

	N	$\bar{X}$	S
İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Moralleri	364	3.20	.38
Toplam	364	3.20	.38

İlk ve ortaokullardaki öğretmenlerin moral düzeylerini belirlemek için, öğretmenlere uygulanan moral ölçeğinden elde edilen veriler doğrultusunda maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Bu değerler Tablo 3.7’de

verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı gibi ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin moral algı düzeyine bakıldığında, elde ettikleri toplam puan 3.20, standart sapma ise .38'dir. Bu sonuçlara bakarak ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin moral algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.4. Öğretmenlerin Morali ile Cinsiyet, Yaş, Görev, Mesleki Kıdem ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin moralleri cinsiyetlerine, yaşlarına, görevlerine, mesleki kıdemlerine ve eğitim düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır? ” şeklinde sunulmuştur. Alt problemde belirtilen demografik değişkenler sırasıyla test edilmiştir.

Tablo 3.8. Öğretmen morali ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki

Moral	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Morali	Kadın	221	3.21	.36	.638	.73	.468
	Erkek	143	3.18	.40			

(*p<.05 **p<.01)

Tablo 3.8.'de ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin moral algıları ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. İlk ve ortaokullardaki öğretmenlerin moral algılarında kadınların puan ortalamaları ($\bar{X}_{kadın}=3.21$), erkeklerin puan ortalamalarından ($\bar{X}_{erkek}=3.18$) yüksek olmasına rağmen analizlerde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Diğer bir ifade ile ilk ve ortaokullardaki kadın ve erkek öğretmenlerin moral algılarının benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.9'da ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin moral algıları ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yaşın bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre, öğretmen morali ($F_{3-360}=3.389$; $p > .050$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.9. Öğretmen morali ile yaş değişkeni arasındaki ilişki

Moral	Yaş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>f</i>	<i>p</i>
İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Morali	21-30 arası	64	3.23	.39	.389	.761
	31-40 arası	148	3.18	.39		
	41-50 arası	116	3.20	.35		
	51 ve üzeri	36	3.24	.38		
	Toplam	364	3.20	.38		

(*p<.05 **p<.01)

Tablo 3.9.'dan elde edilen bilgilere göre, öğretmen moralinde ilk ve ortaokullarda 51 ve üzerindeki yaş aralığında bulunan öğretmenlerin puan ortalamaları ($\bar{X}_{51 \text{ ve üzeri}} = 3.24$), 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerin puan ortalamasından ($\bar{X}_{21-30 \text{ arası}} = 3.23$), 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlerin puan ortalamasından ($\bar{X}_{31-40 \text{ arası}} = 3.18$) ve 41-50 yaş arasında olanların puan ortalamasından ($\bar{X}_{41-50 \text{ arası}} = 3.20$) yüksek olmasına rağmen analizlerde gruplar arası bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Tablo 3.10. Öğretmenlerin morallerinin görev değişkenine göre t-testi sonuçları

Moral	Branş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Morali	Sınıf	121	3.19	.37	.725	-.433	.665
	Branş	243	3.21	.38			

(*p<.05 **p<.01)

Tablo 3.10'da ilk ve ortaokullardaki öğretmenlerin moral algıları ile görev değişkeni arasındaki ilişkiye bakılmıştır. İlk ve ortaokullardaki öğretmenlerin moral algılarında branş öğretmenlerinin puan ortalamaları ($\bar{X}_{\text{branş}} = 3.21$), sınıf öğretmenlerinin puan ortalamalarından ($\bar{X}_{\text{sınıf}} = 3.19$), yüksek olmasına rağmen, analizlerde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Diğer bir ifade ile ilk ve ortaokullardaki sınıf ve branş öğretmenlerinin morallerine ilişkin algılarının benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.11. Öğretmenlerin morallerinin mesleki kıdem değişkenine göre tek yönlü Anova sonuçları

Moral	Mesleki Kıdem	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>f</i>	<i>p</i>	Anlam
İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Morali	1-5 yıl	51	3.27	.40	2.68	.047*	
	6-10 yıl	68	3.09	.39			1-5 ↔6-10
	11-20 yıl	139	3.21	.37			1-5 ↔11-20
	21 ve üzeri	106	3.23	.36			1-5 ↔21 ve üzeri
	Toplam	364	3.20	.38			

(*p<.05 **p<.01)

Tablo 3.11’de mesleki kıdemin bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre; öğretmen morali ($F_{3-360}=2.68$; $p <.050$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yapılan Post-Hoc Tukey testine göre öğretmen moralinde ilk ve ortaokullarda 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}}=3.27$); 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin puan ortalamalarından ($\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}}=3.09$), 11-20 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin puan ortalamalarından ($\bar{X}_{11-20 \text{ yıl}}=3.21$) ve 21 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlerin puan ortalamalarından ($\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üzeri}}=3.23$), yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.12. Öğretmenlerin morallerinin eğitim düzeyi değişkenine göre tek yönlü Anova sonuçları

Moral	Öğrenim Durumu	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>f</i>	<i>p</i>
İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Morali	Ön Lisans	17	3.18	.47	.497	.609
	Lisans	315	3.20	.38		
	Lisansüstü	32	3.26	.35		
	Toplam	364	3.20	.38		

(*p<.05 **p<.01)

Tablo 3.12’de eğitim düzeyinin bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre öğretmen moralinde ($F_{3-360}=.497$; $p >.050$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Tablo 3.12 de ilk ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin öğrenim durumlarına bakıldığında lisansüstü eğitim düzeyinde olan öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}} = 3.26$), öğrenim durumu lisans ($\bar{X}_{\text{lisans}} = 3.20$) ve ön lisans ($\bar{X}_{\text{Ön lisans}} = 3.18$) olan öğretmenlere göre yüksek olmasına rağmen analizlerde gruplar arası bir farklılaşmaya rastlanmamaktadır.

3.5. Öğretmenlerin İletişim Becerileri ve Moralleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmada tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları Tablo 3.13'te sunulmuştur. Tablo 3.13 incelendiğinde değişkenler arasındaki bütün ilişkilerin orta ve yüksek düzeyler arasında, olumlu yönde ve anlamlı olduğu göze çarpmaktadır ($p < .01$).

Tablo 3.13. Değişkenler arası ilişkilere yönelik pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları (N=376)

Değişkenler	$\bar{X}$	S	1	2	3	4	5
1. İletişim	3.82	.33	-	.88**	.88**	.91**	.40**
2. Zihinsel	3.71	.34		-	.65**	.74**	.32**
3. Duygusal	3.74	.38			-	.69**	.40**
4. Davranışsal	4.01	.37				-	.35**
5. Moral	3.20	.38					-

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 3.13 incelendiğinde öğretmenlerin iletişim becerileri ile moralleri arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .40$; $p < .01$). Buna göre öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algıları arttıkça morallerine ilişkin algılarının da arttığı söylenebilir.

İletişim becerilerinin alt boyutları ile olan ilişkileri incelendiğinde zihinsel ($r = .88$) ve duygusal ($r = .88$) alt boyutlarının iletişim becerileri ile yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($p < .01$); iletişim değişkeniyle davranışsal ($r = .91$) alt boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında ise çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < .01$).

Bununla birlikte iletişimin alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiye bakıldığında en düşük ilişkinin zihinsel ve duygusal ($r = .65$) alt boyutları arasında orta düzeyde; en yüksek ilişkinin ise zihinsel ve davranışsal ($r = .74$) alt boyut arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p < .01$). Ayrıca; iletişimin duygusal ve davranışsal ($r = .69$) alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki söz konusudur ($p < .01$). Moral değişkeni ile iletişimin alt boyutları incelendiğinde orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır ($p < .01$). Tablo incelendiğinde moral değişkeni ile en düşük ilişkinin iletişimin zihinsel ($r = .32$) alt boyutu; en yüksek ilişkinin ise iletişimin duygusal ($r = .40$) alt boyutu arasında olduğu görülmektedir.

3.6. İletişim Becerilerinin Moral Değişkenini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Altıncı alt problemde öğretmenlerin iletişim becerileri moral algılarının anlamlı yordayıcısı olup olmadıkları sorulmaktadır. Bu soruya ilişkin cevabın verilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Bu sayede iletişimin adı geçen üç alt boyutu ile bir grup olarak moral değişkeninde gerçekleşen değişimin ne kadarını yordadığını ortaya konulması amaçlanmıştır. Regresyon analizi öncesinde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı olmadığına yönelik varsayımın karşılanıp karşılanmadığına bakılmıştır. Öncelikle değişkenler arasında hesaplanan korelasyon katsayıları incelenmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının 0.40 olduğu saptanmıştır. Bu durumda bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı durumunun var olmadığı söylenebilir.

Çoklu bağıntı durumunu test etmek için ikinci olarak Varyans Şişme Faktörleri (VIF), Tolerans değeri ve Koşul İndeksi (CI) incelenmiştir. Bir bağımsız değişkenle ilgili olarak diğer bağımsız değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranı olan Tolerans değerinin .10'dan daha düşük, Varyans Şişme Faktörünün (VIF) 10'dan, koşul indeksi değerinin (CI) ise 30'dan yüksek olması çoklu bağlantının olduğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2012). Bu doğrultuda incelenen Tolerans, VIF ve CI değerleri, bağımsız değişkenler arasında regresyon sonuçlarını etkileyecek düzeyde çoklu bağıntı durumunun var

olmadığını göstermektedir. Regresyon analizine yönelik varsayımların karşılanması ardından araştırma problemine ilişkin analizlere geçilmiştir. İletişim değişkeni ve alt boyutlarının moral değişkenine olan katkısının incelenebilmesi amaçlanmıştır. Regresyon modeli olarak ise ENTER tercih edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.14’te sunulmuştur.

Tablo 3.14. İletişim becerilerinin moral algılarını yordamasına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1.49	.216	-	6.90	.000
Zihinsel	.046	.082	.041	.55	.581
Duygusal	.285	.068	.292	4.20	.000
Davranışsal	.119	.081	.116	1.48	.376

$R = .41$, $R^2 = .17$, $F = 24.530$, $p < .01$

Sabit: Öğretmen Morali

İletişim becerilerinin “zihinsel”, “duygusal”, “davranışsal” değişkenleri birlikte öğretmenlerin moral puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R = .41$, $R^2 = .17$, $p < .01$). Adı geçen üç alt boyutu ile birlikte, moralin toplam varyansın yaklaşık % 17’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin morali üzerindeki önem sırası; “Duygusal”, “Davranışsal” ve “Zihinsel” değişkenleridir. Yordayıcıların anlamlılık düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece “Duygusal” ($t = 4.20$, $p < .01$) değişkeninin anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, “Davranışsal” ($t = 1.48$, $p > .01$) ve “Zihinsel” ($t = .55$, $p > .01$) değişkenlerinin anlamlı yordayıcılar olmadığı görülmektedir. Anlamlı olmayan değişkenler modelden çıkartılarak yeniden test edildiğinde elde edilen sonuçlar Tablo 3.15’te sunulmuştur.

Tablo 3.15. İletişim becerileri ve Duygusal alt boyutun moral algısını yordamasına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1.49	.215		6.90	.000
İletişim	.249	.119	.214	2.09	.037
Duygusal	.205	.100	.209	2.04	.042

$R = .41$, $R^2 = .17$, $F = 36.736$, $p < .01$

Sabit: Öğretmen Morali

İletişim becerileri ve “duygusal” alt boyutu değişkenleri birlikte öğretmenlerin moral puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R = .41$, $R^2 = .17$, $p < .01$). İletişim, Duygusal alt boyutu ile birlikte, moralin toplam varyansın yaklaşık % 17’sini açıklamaktadır. Yordayıcıların anlamlılık düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece “Duygusal” ($t = 2.04$, $p < .05$) değişkeninin anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Tablo 3.15’te görüldüğü üzere duygusal alt boyutun tek başına öğretmen moralini yordama düzeyi incelendiğinde anlamlılık düzeyinde azalma olduğu görülmüştür. Bununla birlikte Tablo 3.14’te belirtilen zihinsel ve davranışsal alt boyutun anlamlı çıkmamasına rağmen duygusal alt boyutun tek başına anlamlılık düzeyinin azaldığı göz önüne alındığında davranışsal ve zihinsel alt boyutun önemli değişkenler olduğu söylenebilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular ilgili alan yazın bağlamında tartışılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak ilk ve ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ve moral düzeylerinin betimsel değerleri, ardından demografik değişkenlerle ilişkisi; son olarak da öğretmenlerin iletişim becerileri ve moral düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili tartışmalara yer verilmiştir.

Mevcut çalışmada öğretmenlerin iletişim becerilerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Alan yazın incelendiğinde öğretmenler ve okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin (Çetinkaya, 2011; Kayhan, 2014; Memduhoğlu, 2015) orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca Ay (2016) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin iletişim becerilerinin yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin informal iletişimi arkadaşlık ilişkileri, birlikte eğlenme, birlikte vakit geçirme olarak gördükleri ve bu amaçla kullandıklarını da belirtmiştir. Aynı zamanda Gürses (2006) eğitim yöneticilerinin iletişimlerinin yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir. Öğretmenler, müdürlerin iletişim becerilerinin mükemmel ya da mükemmele yakın olduğunu düşünmektedir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin moralinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Tanrıöğen (2003) yapmış olduğu araştırmada çalışma sonucumuz ile benzer bulgular elde etmiştir. Ermeç'in (2017) çalışmasında öğretmenlerin “orta üstü” derecede moral düzeyine sahip oldukları saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin moral algılarının yüksek olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Akduman Yetim, 2007; Aksay, 2005; Üstüner 1999).

Araştırma kapsamında ilk ve ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ve moral algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim becerilerinin ve moral algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin iletişim becerileri ve moral algılarında cinsiyetin herhangi bir avantaj ya da dezavantaj unsuru olmadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetinin iletişim becerileri ve

moral bağlamında ulaşılan bu bulguların alan yazınla paralellik gösterdiği görülmektedir. Birçok araştırma cinsiyetin iletişim becerileri açısından belirleyici olmadığını göstermektedir (Acar, 2009; Ay, 2016; Baydar Posluoğlu 2014; Baykara Pehlivan, 2005; Bozkurt Bulut 2004; Ceylan, 2017; Çetinkaya, 2013; Doğan, 2017; Durmaz, 2007; Kayhan, 2014; Kurt, 2014; Levent, 2011; Okkalı, 2008; Özer, 2017; Saracaloğlu, Yenice ve Karasakaloğlu, 2009; Yılmaz, 2011). Örneğin Acar (2009), öğretmen adaylarının cinsiyet değişkenine göre iletişim becerilerini incelediğinde; toplam puanlarının ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamasına rağmen iletişim becerileri alt boyutlarından, davranışsal alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark olduğunu saptamıştır. Buna göre, iletişim ölçeğinin, davranışsal boyutunda erkek öğretmen adaylarının lehine bir fark olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan çalışmaların aksine cinsiyetin iletişim becerilerinde belirleyici olduğunu saptayan araştırmalar da bulunmaktadır (Başbüyük, 2012; Şeker, 2000; Milli ve Yağcı, 2017; Kılıç, 2013; Nacar, 2010). Örneğin Şeker (2000), çalışmada orta yaşlardaki öğretmenlerin diğer genç ve yaşlı öğretmenlere göre iletişim becerilerinin yüksek olduğunu, cinsiyete göre öğretmenlerin iletişim becerilerinin farklılaştığı ve bayan öğretmenlerin daha yüksek iletişim becerisine sahip olduğunu belirtmiştir. Nacar (2010) ise çalışmada iletişim becerilerinin cinsiyete göre kadın öğretmenler lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur. Kadın öğretmenlerin öğrencilerle iletişim kurma konusunda erkek öğretmenlere oranla daha yeterli olduklarını saptamıştır. Cinsiyet ve moral arasındaki ilişki incelendiğinde yapılan birçok araştırma cinsiyetin moral açısından belirleyici olmadığını göstermektedir (Ermeç, 2007; Lüleci, 2014; Memişoğlu ve Aydın, 2014; Tanrıöğen, 2003; Üstüner, 1999). Örneğin Memişoğlu ve Aydın (2014) tarafından yapılmış olan çalışmada öğretmenlerin moral algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmadığını belirtmişlerdir. Kısaca; kadın ve erkek öğretmenlerin okul ortamında morali algılamada birbirlerine benzer düşünceye sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmaların aksine cinsiyetin moral düzeyinde belirleyici olduğunu saptayan araştırmalar da bulunmaktadır (Akduman Yetim, 2007; Aksay, 2005). Aksay (2005) çalışmada “öğretmenlik mesleğinden elde edilen doyum” moral alt

boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerine göre, kadın öğretmenlerin moral düzeyinin, erkek öğretmenlerin moral düzeyinden daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Mevcut araştırmada ilk ve ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ile branşının anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Bir başka deyişle, sınıf veya branş öğretmeni olmanın iletişim becerilerinde herhangi bir farklılaşmaya sebep olmadığı söylenilebilir. Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin iletişim becerileri ile branşları arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığını saptayan benzer çalışmalar bulunmaktadır (Ay, 2016; Bekyürek, 2008; Çetinkaya, 2013; Demirkaya, 2012; Gürses, 2006; Kayhan, 2014; Koçak, 2013; Okkalı, 2008; Özden, 2009; Torbacıoğlu, 2007; Umaz, 2010). Ay (2016) iletişim becerilerinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir. Öğretmenlerin informal iletişimin alt boyutlarından arkadaşlık, bilgi ve eğlenme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmezken etkileme alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Etkileme alt boyutundaki bu anlamlı farklılık sadece sınıf öğretmenleri ile sözel branş öğretmenleri arasında sınıf öğretmenlerinin lehine anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Yapılan araştırmaların aksine iletişim becerileri ile branş değişkeni arasında anlamlı fark bulunan çalışmalar da mevcuttur (Çınar, 2010; Gökaya, 2009; Tunç, 2015). Çınar'ın (2010) yapmış olduğu araştırmada iletişim becerileri ile branş değişkeni arasında anlamlı fark bulunmuştur. Branş öğretmenleri, okul müdürlerinin iletişim konusunda daha ilgili olduklarını düşünmektedirler. Branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla ders programlarında zaman zaman boş saatlerin olması, okul müdürüyle daha fazla iletişim kurabilmesini sağlamaktadır. Bu durum branş öğretmenlerinin okul müdürlerini iletişim konusunda daha ilgili olduğu düşüncesini geliştirmiş olabilir.

Mevcut araştırmada moral algısı ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Sınıf ya da branş öğretmeni olmak öğretmenlerin moralini çok fazla etkilememektedir. Önemli olan mesleğini severek yapabilmektir. Dolayısıyla öğretmenlerin istedikleri branşı tercih ettikleri ve kendilerini o branşta mutlu hissettikleri

düşünülebilir. Alan yazın incelendiğinde elde edilen bulguları destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Aksay, 2005; Ermeç, 2007).

Yapılan araştırmalardan farklı olarak moral algıları ile branş değişkeni arasında anlamlı fark bulunan çalışmalar da mevcuttur (Akduman Yetim, 2007; Lülecı, 2017). Örneğin Lülecı (2017) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlerin moral düzeyinin branş değişkenine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Okul öncesi öğretmenleri ile sınıf öğretmenlerinin moral düzeylerinin, sayısal dersler öğretmenleri, sözel dersler öğretmenleri ve meslek dersler öğretmenlerinin moral düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Okul öncesi öğretmenleri ve sınıf öğretmenlerinin eğittikleri öğrencilerin öğrenmeye hevesli olmaları, daha çok etkinlik ağırlıklı derslerin işlenmesi ve yaptıkları işin eğlenceli olmasından dolayı, moral düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Akduman Yetim'in (2007) çalışmasında ise sınıf öğretmenlerinin moral düzeyi, sayısal, sözel ve uygulamalı grup olan öğretmenlerin moral düzeylerinden yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada ilk ve ortaokul öğretmenlerinin yaşlarının ve mesleki kıdemlerinin iletişim becerileri ve moral algı düzeyinde anlamlı bir farklılığa sebep olup olmadığı tek yönlü ANOVA testi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda öğretmenlerin yaşlarının iletişim becerisi toplam puanına göre anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin farklı yaş gruplarında olmalarının iletişim beceri düzeyinde herhangi bir fark meydana getirmediği tespit edilmiştir. Yapılan bazı araştırmalar da bu bulguyu desteklemektedir. Alan yazında iletişim becerilerinin yaş açısından farklılığa yol açmadığını saptayan çalışmalar bulunmaktadır (Baydar Posluoğlu, 2014; Erigüç ve Hacıoğlu, 2007; Şener ve Eriç, 2013; Uyun Takmaz, 2009). Örneğin Uygun Takmaz (2009) çalışmasında öğretmenlerinin örgütsel iletişim düzeylerinin, öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Yaş değişkeninin, öğretmenlerin örgütsel iletişim algısı üzerinde belirleyici bir etken olmadığını belirtmiştir.

Mevcut çalışmanın aksine iletişim becerileri ve yaş arasında anlamlı fark bulunan çalışmalar da bulunmaktadır (Açıkel, 2010; Ceylan, 2017; Ceylan ve Mocan, 2017; Levent, 2011; Saracaloğlu, Yenice ve Karasakaloğlu, 2009; Şahin, 2014). Örneğin Saracaloğlu ve diğerleri (2009), yapmış oldukları çalışmada iletişim becerilerinin yaşa göre anlamlı bir şekilde değiştiğini bulmuşlardır. Yani, 21 ve daha büyük yaştaki öğretmen adaylarının iletişim becerileri, kendilerinden küçük yaştaki öğretmen adaylarından daha yetersiz olduğu görülmektedir. Yılmaz'a (2011) göre, iletişim becerilerinin duygusal ve davranışsal alt boyutunda yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamasına rağmen; iletişim becerilerinin zihinsel alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir. 41 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin 22-25 yaşları arasında olan öğretmenlere göre daha yüksek zihinsel becerilere sahip olduğunu belirtmiştir.

Mevcut araştırmaya moral algısı açısından bakıldığında ise moral ve yaş arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Moral, bireyin içinde bulunduğu olumlu veya olumsuz ruh hali olduğu düşünüldüğünde yaş ile moral arasında anlamlı farklılık olmadığı düşünülmektedir. Örneğin, Ermeç (2007), çalışmasında öğretmenlerin moral düzeylerine ilişkin algıları ile “yaş” değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Öğretmenlerin moral düzeylerine ilişkin en yüksek algı düzeyini 20-30 yaş grubundaki öğretmenler oluştururken en düşük algı düzeyini ise 53 yaş ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin oluşturduğunu belirtmiştir.

Analiz sonucunda öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin iletişim becerisi toplam puanına göre anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle iletişim beceri düzeylerinin “Zihinsel”, “Duygusal”, “Davranışsal” alt boyutları arasında mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Alan yazın incelendiğinde iletişim becerileri değişkeninin mesleki kıdem açısından anlamlı derecede farklılaşmadığı saptanmıştır (Bedur, 2007; Bozkurt, 2010; Bozkurt Bulut, 2004; Ceylan, 2017; Çınar, 2010; Durmaz, 2007; Hacıoğlu, 2007; Kösterelioğlu ve Argon, 2010; Torbacıoğlu, 2007; Umaz, 2010). Örneğin, Bedur'un (2007) yapmış olduğu çalışmada

öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre öğrencilerle iletişim biçimlerini karşılaştırdığında anlamlı düzeyde farklılaşmadığını saptamıştır. Bundan dolayı sınıf öğretmenlerinin zaman içerisinde öğrencilerle iletişim biçimlerinin değişmediğini de söylemek mümkündür.

Mevcut araştırma bulgularının aksine iletişim becerileri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı fark bulunan çalışmalar da mevcuttur (Çetinkaya, 2013; Gökkaya, 2009; Güneş, 2007; Kayhan, 2014; Kılıç, 2013; Nacar, 2010; Tunç, 2015; Yıldırım, 2015; Yılmaz, 2011). Örneğin Çetinkaya'ya (2013) göre mesleki kıdem değişkeninde iletişimin bilişsel, duygusal, davranışsal alt boyutlarda ve toplamda anlamlı bir farka rastlanmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça iletişim yeterlik algı düzeylerinin de arttığı belirtilmiştir. Yıldırım'a (2015) göre ise kıdemi 1-10 yıl arası olan öğretmenler ile kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler daha genç oldukları için okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon konusunda beklentilerini daha yüksek tutarak olumlu görüş belirtmiş olabilecekleri düşünülebilir.

Analiz sonuçlarında öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin moral algısına göre anlamlı bir farklılığa yol açtığı görülmüştür. İlk ve ortaokullarda 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin morali; 6-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlerin moral puanı ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Görevine yeni başlamış bir öğretmen atanmış olmanın vermiş olduğu mutluluk ve heyecanla moralinin diğer öğretmenlere oranla yüksek çıkması olağan görülmektedir. Fakat zaman ilerledikçe beklentilerinin karşılanmaması, ilk günkü heyecanını yitirmesine ve moralinin de düşmesine yol açmış olabilir. Alan yazın incelendiğinde elde edilen bulguları destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Akduman Yetim, 2007; Ermeç, 2007). Örneğin; Ermeç'in (2007) çalışmasında öğretmenlerin moral düzeylerine ilişkin algıları arasında kıdem değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. "1-5 yıl" kıdeme sahip öğretmenlerin moral düzeylerine ilişkin algıları, "11-15 yıl" ve "21 yıl ve üzeri" kıdeme sahip olan öğretmenlerin moral düzeylerine ilişkin algılarından, "6-10 yıl" kıdeme sahip öğretmenlerin moral düzeylerine

ilişkin algıları, “11-15 yıl” ve “21 yıl ve üzeri” kıdeme sahip öğretmenlerin moral düzeylerine ilişkin algılarından daha yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla kıdemli öğretmenlerin moral düzeylerine ait algıları, daha az kıdeme sahip öğretmenlerin moral düzeylerine ilişkin algılarından daha düşük çıktığını belirtmek mümkündür. Başka bir ifade ile göreve yeni başlamış olan öğretmenlerin moralleri daha yüksek iken zaman içerisinde morallerinin düştüğü söylenebilir. Yapılan araştırma bulgularının aksine moral algısı ile mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını savunan araştırmalar da mevcuttur (Aksay, 2005; Lüleci, 2017).

Mevcut araştırma bulguları incelendiğinde eğitim durumları ile iletişim becerileri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin yüksek okul, lisans veya lisansüstü diplomalara sahip olmaları iletişim becerilerinin anlamlı düzeyde etkilememektedir. Aynı zamanda eğitim durumlarının bireylerin bir işi yapabilme yeterliğinin farkında olma becerilerine bir avantaj veya dezavantajlı bir durum oluşturması beklenemez. Alanyazın incelendiğinde de bireyin eğitim durumları ve iletişim becerileri arasında anlamlı fark bulunmayan çalışmalara rastlanmıştır (Çetinkaya, 2013; Durmaz, 2007; Tunç, 2015; Uygun Takmaz, 2009; Yıldırım, 2015; Yılmaz, 2015). Yapılan araştırmaların aksine iletişim becerileri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı fark bulunan çalışmalar da mevcuttur (Baydar Posluoğlu, 2014; Gökkaya, 2009; Günseş, 2007; Kurt, 2015; Nacar, 2010; Okkalı, 2008; Şahin, 2014; Şeker, 2000; Şimşek, 2003). Örneğin Şeker (2000) yapmış olduğu araştırmasında öğretmenlerin iletişim becerileri ile mezun olunan okul türü arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Şeker’e (2000) göre iletişim becerisi en yüksek olan öğretmen grubunu öğretmen okulu mezunu öğretmenler oluştururken, iletişim becerisi en düşük olan grubu diğer fakültelerden mezun olan öğretmenler oluşturmaktadır. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin iletişim becerisi puanları ise ikinci sırada yer almaktadır. Şimşek’e (2003) göre ise öğretmenlerin iletişim becerileri ile mezun olunan okul türü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek lisans eğitiminden mezun olan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ön lisans ve lisans mezunu olan öğretmenlerden daha yüksek bir ilişki olduğu görüşündedirler. Lisans eğitimi üzerine alınan yüksek lisans eğitiminin,

öğretmenlerin eğitime bakış açısını genişletmesi sonucu yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında daha yüksek ilişki olduğu görüşüne sahip olmaları da olağan görülmektedir.

Mevcut araştırmaya moral algısı açısından bakıldığında ise moral ve eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Ön lisans, lisans veya lisansüstü diplomaya sahip olmak öğretmenlerin moralini çok fazla etkilememektedir. Alanyazın incelendiğinde de elde edilen bulguları destekleyici çalışmalar bulunmaktadır (Ermeç,2007; Tanrıöğen, 2003). Ermeç'e (2007) göre, öğretmenlerin moral düzeyleri ve eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. İster ön lisans, ister lisans, ister yüksek lisans mezunu olsun araştırmaya katılan öğretmenlerin moralleri “orta üstü” düzeyde algıya sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda araştırmada bağımsız değişken olarak kabul edilen öğretmen iletişiminin bağımlı değişken olarak kabul edilen moral değişkeni ile arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, öğretmenlerin iletişim becerileri ile moralleri arasında anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde en yüksek ilişkinin iletişim becerilerinin alt boyutlarıyla olan ilişkisi bulunmuştur. İletişim becerisi alt boyutlarının iletişim becerisinin bir parçası olduğu düşünüldüğünde böyle bir bulgunun ortaya çıkması olağan görülmektedir. Bununla birlikte iletişim becerilerinin alt boyutları arasındaki farkın fazla olmamasıyla birlikte; en yüksek ilişkinin “Davranışsal” alt boyutunda olduğu görülürken; “Zihinsel” ve “Duygusal” alt boyutları arasında ise eşit derecede ilişki olduğu kabul edilmiştir. Etkili bir iletişim kurabilmek ve sürdürebilmek için etkili bir göz iletişimi kurabilmek, açık sade ve düzgün cümleler kurmak, ses tonunu konunun özelliğine göre ayarlayabilmek önemli olduğundan dolayı iletişimin Davranışsal alt boyutunun diğer boyutlara oranla daha yüksek çıkması olağan görülmektedir.

Araştırmada ayrıca bağımsız değişken olan iletişim becerileri ve alt boyutlarının, bağımlı değişken olan moral kavramı ile ilişkisi incelendiğinde, orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algıları arttıkça morallerine ilişkin algılarının da arttığı söylenebilir. Toplumsal ve örgütsel yaşam, insan ilişkileri ve iletişime dayanmaktadır. Özellikle eğitim kurumlarında iletişim oldukça önemlidir. İletişim, eğitim örgütlerini bir arada tutan ve örgüt için büyük öneme sahip bir unsurdur. Eğitim kurumlarının verimli bir şekilde çalışarak hedeflerine ulaşabilmesi için öğretmenlerin birbirleri ile iletişim halinde olmaları, kurumu iyi tanımaları, yüksek bir sorumluluk duygusu ve moral içinde olmaları gerekmektedir (Güçlü, 2017). Öğretmenlerin meslektaşları ile gerek öğrenciler hakkında gerekse kazanılan deneyimler hakkında paylaştıkları bilgi öğretmenlerin bütünleşmesini sağlayarak aralarındaki “Biz” duygusu geliştirir. Ayrıca doğum günü kutlamaları, hafta sonu gezileri, okul çıkışında çay sohbetleri gibi etkinlikler ile öğretmenlerin sosyalleşmesi sağlanabilir. Önemli olan öğretmenlerin yüz yüze görüşmelerinin verimli bir şekilde iletişim kurmalarının sağlanmasıdır (Okkalı, 2008). Meslektaşları ile sağlıklı iletişim kuran ve sürdüren öğretmenler, okulda var olan atmosferi değiştirmekte, kendilerine olan güvenleri artmakta, kendini kurumun bir parçası olarak görmekte, kendini geliştirmeye istekli olmakta, öğretimi severek ve coşku ile yapmakta, işbirliği yapmaya istekli olmaktadır. Bunun sonucu olarak öğretmenlerin moral düzeylerinin de artacağı düşünülebilir. Araştırma sonucunda iletişim ve moral kavramları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkinin çıkması da olağan görülmektedir.

Beşinci alt amaç öğretmenlerin iletişim becerilerinin, morallerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını bulabilmektir. Analiz sonuçları öğretmenlerin iletişim becerilerinin, öğretmenlerin morallerini pozitif yönde yordadığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle “zihinsel”, “duygusal” ve “davranışsal” alt boyutlarından oluşan iletişim becerileri öğretmenlerin moralleri üzerinde rol oynamaktadır. Yapılan araştırmaya göre, iletişim becerileri alt boyutlarının moral değişkeni üzerinde sadece “Duygusal” alt boyutun anlamlı yordayıcı olduğu görülürken, “Davranışsal” ve “Zihinsel” alt boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadığı görülmektedir. Alanyazında yer alan moral kavramına bakıldığında

iletişimin duygusal alt boyutu ile ilgili ifadelerin yer aldığı dikkat çekmektedir (Aşkun, 1978; Tutar, 2014).

Moral, insanın içinde bulunduğu olumlu ya da olumsuz yargıların yarattığı genel ruh hali (Tutar, 2014), bireyler arasındaki sağlıklı ilişkiler sonucunda oluşan olumlu atmosfer veya örgütün hedefleri ile üyelerinin ihtiyaçları arasındaki ahengin bir göstergesi ya da üyelerin bu hedeflere ilerlemelerinden dolayı elde ettiği duygudur (Bursalıoğlu, 2013). Aynı zamanda somut ölçüler içinde ele alınamayan soyut bir kavramdır. Soyutluğu oluşturan en önemli neden ise moralin duygusal kökenlere dayanmasıdır (Aşkun, 1978). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere moral duygusal temellere dayanmaktadır. Bu sebeple iletişim becerileri alt boyutları içerisinde yer alan “duygusal” alt boyutun moral üzerinde anlamlı yordayıcı özelliğine sahip olması şaşırtıcı görülmemektedir.

Yapılan çalışmada ayrıca iletişim becerileri “Duygusal”, “Davranışsal” ve “Zihinsel” alt boyutları ile birlikte, moralin toplam varyansın yaklaşık % 17’sini açıkladığı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin moral düzeylerinin sadece % 17’lik kısmını iletişim becerileri açıklarken; geriye kalan % 83’lük kısmını farklı değişkenler oluşturmaktadır. Oluşturulan farklı değişkenlerin; okul iklimi, olumlu ya da olumsuz informal ilişkiler, öğretmene duyulan saygı, okul yönetimine ve alınan kararlara katılma, okulun fiziksel imkânları, çalışma saatleri ve süreleri, veli-yönetim desteği ve maaş (Memişoğlu, 2014), müfredat değişiklikleri, öğrenci başarısı, okul idaresi ve denetmenler ile olan ilişkiler, öğretmenin iş yükü ve mesleğinden aldığı doyum olarak düşünülebilir. Ellis (1984) yaptığı bir çalışmada katılımcı yönetim, hizmet içi eğitim ile eşit ve destekçi değerlendirme sistemi öğretmenleri motive eden ve morallerini artıran diğer faktörler olduğunu belirtmiştir. Ayrıca iletişimin moral üzerindeki yordayıcı gücünün düşük seviyede olması; günümüzde eğitim kurumlarında çalışan personellerin arasında iletişim eksikliğinin oluşmasına ve yeterli, sağlıklı iletişim kurulamamasına bağlanabilir. Bununla birlikte alan yazın incelendiğinde; örgütsel iletişimin, örgütsel ve yönetsel yapının en önemli unsurlarından bir tanesi olduğu bilinmektedir. Fakat bu ögenin uygulamada eksiksiz olarak işlediği söylenemez. Günümüzde çoğu örgütte yaşanan çatışmalardan ya

da örgütlerin başarısızlığından bahsedilmektedir. Bunun asıl sebebi iletişimsizliktir (Karaçor ve Şahin, 2004). Günümüzde özellikle kitle iletişim araçları, kişilerarası etkileşim ve iletişimi önemli oranda zayıflatmış ve azalmıştır. Bireylerin boş zamanlarında birbirleri ile iletişim kurmaları ve fikir alışverişinde bulunma ihtiyaçları azalmıştır (Savaş, 2014). Alanyazında yer alan bu bilgiler de araştırmanın sonucunda çıkan bulguları destekler niteliktedir.

Alanyazın araştırmaları incelendiğinde iletişim ve moral kavramını doğrudan konu edinen çalışmalara rastlanmadığından dolayı, iletişim ile moral kavramına yakın olduğu düşünülen; iş tatmini (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Eroğlu, 2008; Eroğlu, 2011; Esmer, 2009; Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009; Kaya, 2016; Kaynar, 2018, Yerlikaya, 2017; Yıldırım, 2016; Yüksel, 2005) motivasyon (Bektaş, 2010; Doğan ve Koçak, 2014; Koçak, 2013; Maçın, 2010; Özgan ve Aslan, 2008; Yerlikaya, 2017), örgütsel bağlılık (Ekinci, 2006; Kaynar, 2018; Mart, 2014; Saltık, Ünsar ve Oğuzhan, 2015; Özenir, 2015), duygusal zeka (Avcı, 2016; Barut, 2015; Gül, 2017; Karabulut, 2015; Sü Eröz, 2011; Tuna, 2008; Tuncer, 2013), verimlilik (Candar, 2015; İbicioğlu ve Çağlar, 1999; Üstün, 2007; Yumuşak, 2008) yaşam doyumu (Şimşek, 2011), mutluluk (Sönmez, 2016), iş doyumu (Evcimen Selçuk, 1998; Ülker, 2014) kavramları ile karşılaştırmalar yapılmıştır.

Örneğin, Esmer (2009) çalışmasında iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, iletişimin çalışanların iş tatminini arttırdığını; ancak iletişimin kısıtlı kaldığı, çalışanın mekanikleştirildiği iş yerleri ise çalışan tatmininin azalmasına sebep olduğunu belirtmiştir. İş tatmini, bireylerin işlerinden, örgütlerinden ve yönetim anlayışından duydukları hoşnutluk düzeyi (Tutar, 2014) olarak tanımlanır. İletişimin bireylerde iş tatminini artırdığı bilindiğine göre, öğretmenlerin okullarda diğer bireyler ile kurdukları etkili iletişim öğretmenlerin iş tatminini artıracak ve örgütlerinden, yönetim anlayışlarından duydukları hoşnutluk düzeyinin de öğretmenlerin morallerini artıracak düşünülebilir. Mevcut araştırmada öğretmenlerin iletişim becerileri ile moralleri arasında anlamlı bir ilişkinin çıkması da bu konuda yapılan çalışma ile örtüşmektedir.

Sönmez'in (2016) çalışmasında ise iletişim ve mutluluk arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Toplumsal ilişkileri ve iletişim becerileri gelişmiş olan insanlar kendilerini daha mutlu hissedeceklerdir. Yani, iletişim becerileri gelişmiş olan insanlar daha mutlu oluyorsa, mutluluk düzeyi yüksek olan insanlar da daha iyi iletişim kurabilirler. Bireylerin iletişim kurması önemli ve gerekli bir ihtiyaçtır; bireyler bu ihtiyaçlarını giderdikleri zaman mutlu olurlar. Okullarda ise öğretmenler diğer bireyler ile etkili iletişim kurarak mutlu olabilirler. Sosyal ilişkileri ve iletişim becerileri gelişmiş olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla daha mutlu oldukları düşünüldüğünde mutlu olan öğretmenlerin morallerinin daha yüksek olacağı varsayılabilir. Yapılan araştırmanın sonuçlarının elde edilen bu bulguyu desteklediği görülmüştür.

Yapılan diğer bir çalışmada ise Gül (2017), duygusal zekâ ve iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Duygusal zekâ düzeyi arttıkça iletişim becerilerinin de artacağı söylenebilir. Duygusal zekâ düzeyi, iletişim sürecinin başarısını etkileyen yeterlilikleri kapsamakta ve bireylerin iletişim becerilerinde yol gösterici bir rol üstlenmektedir. Birbirleri ile etkili iletişim kurabilen öğretmenlerin morallerinin yükseleceği bilinmektedir. Buna göre duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin daha başarılı iletişim kuracakları bilindiğine göre; daha sağlıklı, etkili iletişim kurabilen öğretmenlerin moralleri diğer öğretmenlere oranla daha yüksek olacaktır. Ortaya çıkan bu sonuç mevcut çalışmamızı da destekler niteliktedir. Mart (2014) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise iletişim doyumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Etkili bir iletişim kurarak çalışanların sorunları çözülebileceği, örgütten ayrılmalarının önüne geçilebileceği ve bu sayede örgüte olan bağlılığın artırılabilirliği söylenebilir. Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda diğer personeller ile sağlıklı iletişim kurması yaşanan olumsuz durumları çözmeye yardım edecek, okuldan ayrılmaların, farklı kurumlarda çalışmak istemelerinin önüne geçilecek ve bu sayede öğretmenlerin de okullarına olan bağlılıklarını artıracaktır. Okuluna bağlılığı artan, çalışma ortamını, iş arkadaşlarını seven bir öğretmenin ise morali diğer öğretmenlere oranla daha yüksek olacaktır. Yapılan araştırma sonuçları mevcut araştırma sonuçları ile de paralel bulunmuştur.

Doğan ve Koçak (2014), okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Eğitimde istenen başarıyı elde edebilmek ve hedeflenen amaçlara ulaşabilmek öğretmenlerin performansına bağlıdır. Öğretmenlerin performansını doğrudan etkileyen en önemli unsur ise işlerine motive olmalarıdır (Karadeniz ve Yavuz, 2009). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında doğru bir orantı olduğuna göre; öğretmenlerin hem yöneticiler hem de diğer personeller ile kuracağı etkili iletişim, öğretmenlerin performanslarını artıracak, performansı artan öğretmen işlerine daha iyi motive olacağı ve işine motive olan bir öğretmenin ise moralinin; işlerine motive olamayan öğretmenlere oranla daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulguların, mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir.

Yüksel'in (2005) çalışmasında, iletişim değişkenin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve iletişimin istatistiksel olarak iş tatmininin anlamlı bir tahmin edicisi olduğu saptanmıştır. Okullarda, öğretmenlerin düşüncelerini istenilen zamanda ve arzu edilen nitelik ve nicelikte diğer personellere iletmesi okul başarısının artmasına yardımcı olmaktadır. Okuldaki başarının artmasına yardımcı olan diğer önemli unsur da iş tatminidir. Öğretmenler okuldaki çalışma şartlarından memnun oldukları sürece iş tatmini düzeylerinin ve okula olan katkılarının da artacağı söylenebilir (Eroğlu, 2011). İletişimin iş tatminini olumlu yönde etkilediği bilindiğine göre, öğretmenlerin okulda bulunan diğer personellerle sağlıklı iletişim kurmaları okulun başarısını ve öğretmenlerin morallerini artırdığı düşünülebilir. Bundan dolayı; iletişim değişkeninin moral değişkeninin olumlu yönde etkilemesi gerektiği ve iletişim değişkeninin moralin anlamlı bir tahmin edicisi olduğu söylenebilir. Ayrıca Özenir (2015) tarafından yapılan bir diğer çalışmada da örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde etkili ve pozitif katkısı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla elde edilen bu bulgular mevcut araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlara dayalı olarak öneriler oluşturulmuştur.

Araştırmacılar için öneriler

- 1) Öğretmenlerin iletişim becerileri ve moralleri arasındaki ilişki farklı değişkenlerle ele alınıp test edilebilir.
- 2) Alan yazın çalışmaları incelendiğinde iletişim ve moral kavramları ile ilgili daha çok işletme ve sağlık alanlarında araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Eğitim alanında da bu iki kavrama verilen önemin artırılması gerekmektedir.
- 3) Araştırma, anket kullanılarak yapılmıştır. Derinlemesine bilgi elde edebilmek için nitel yöntemlerden de faydalanılabilir.
- 4) Bu çalışma Kastamonu ilindeki ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine uygulanmıştır. Farklı illerde bulunan ortaöğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerine ve yükseköğretim okullarındaki akademisyenlere de uygulanarak elde edilen sonuçlar farklı kademelerdeki öğretmenlerle karşılaştırılabilir.
- 5) İletişim ve moral kavramı arasındaki ilişki literatürde adı geçen farklı değerlendirme ölçekleriyle yapılabilir.

Uygulayıcılar için öneriler

- 1) Öğretmenler iletişim becerileri konularında uzman kişiler tarafından bilgilendirilebilir. Ayrıca öğretmenlerin iletişim becerilerinin ve moralin birbirini desteklediği bilimsel çalışmalarla desteklenerek öğretmenlerle paylaşılabilir ve öğretmenlerin bu konularda yeterli düzeye gelmeleri sağlanabilir.

2) İletişim değişkeninin moral üzerinde belirleyici değişken olduğu görülmüştür. Bu nedenle gerek hizmet öncesinde gerekse hizmet içinde öğretmenlerin iletişimlerini kuvvetlendirici eğitim çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

3) Okul yöneticileri, öğretmenlerin işlerine daha iyi motive olabilmeleri için kurum içinde etkili bir iletişim ağı kurarak öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenmeli, öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek, temennilerine önem vermeli, şikâyet ve eleştirilere açık olmalıdır.

4) İnfomal iletişim göz ardı edilmemeli; öğretmenlerin okul dışında sosyal toplantılarda buluşmaları sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Acar, V. (2009). *Öğretmen adaylarının iletişim becerileri* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 250880).
- Açıkel, G. (2010). *Ortaöğretim kurumlarında yönetici öğretmen iletişimi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 278752).
- Ada, S. & Baysal, Z. N. (2012). *Türk eğitim sistemi ve etkili okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Adıgüzel, Z., Karadağ, M. & Ünsal, Y. (2011). Fen ve teknoloji öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (4), 49-74.
- Akbaşı, S. (2012). Sınıf içi iletişim ve etkileşim. Sarpkaya, R. (Ed.) içinde, *Sınıf Yönetimi*, (s.117-148). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akduman Yetim, S. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin moral düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 221610).
- Aksay, O. (2005). *Ortaöğretim okullarında karara katılma ve öğretmen morali (Bolu ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 188021).
- Aksay, O. & Ural, A. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Altınkurt, Y. & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Altıntaş, E. (2003). İletişim. Küçükahmet, L. (Ed.) içinde, *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar*, (121-150). Ankara: Nobel.

- Argon, T. & Ateş, H. (2007). İlköğretim okulu birinci kademe öğretmenlerini etkileyen stres faktörleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 51-60.
- Arseven, A. D. (2001). *Alan araştırma yöntemi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Arslan, H. (2012). Sınıf yönetimi temel kavramlar. R. Sarpkaya (Ed.) içinde, *Sınıf Yönetimi* (s.1-26). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Arslan, H. & Şahin, İ. (2013). Bilişim teknolojileri öğretmenlerinin hizmetiçi eğitim kurslarına yönelik görüşleri. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 5, 56-66.
- Aşkun, İ. C. (1978.) *İşgören*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Kabil Hava Alanı Komutanlığı, Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Avcı, Ö. (2016). *Duygusal zekâ ile iletişim becerileri arasındaki ilişki: Erzurum Polis Meslek Yüksekokulu öğrencilerine yönelik bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No:442838).
- Ay, D. (2016). *Öğretmenlerin kişilerarası öz yeterlikleri ve informal iletişimleri: bir karma yöntem çalışması (tokat ili örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No:440557).
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Aytürk, A. (2015). *Örgütsel ve yönetsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aziz, A. (2012). *İletişime giriş*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Bahar, E. (2012). *İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, 1- 30.
- Bakan, İ. & Doğan, İ.F. (2013). *Liderlik: Güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Balaban, J. (2000). Temel eğitimde öğretmenlerin stres kaynakları ve başa çıkma teknikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, Özel Sayı.
- Baloğlu, N. (2001). *Etkili sınıf yönetimi*. Ankara: Baran Ofset.
- Baltaş, Z. & Baltas, A. (2014). *Bedenin dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barut, Y. (2015). *Duygusal zeka ve iletişim becerileri ilişkisi: Örgüt kültürünün aracı rolü (İzmir Bozyaka Eğitim Araştırma Hastanesi ve Kent Hastanesinde görevli sağlık çalışanları örneği)* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 425112).
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başar, H. (2014). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Başbüyük, K. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe bağlılıkları ile moral durumları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 314075).
- Baydar Posluoğlu, F. D. (2014). *İlkokul öğretmenlerinin iletişim yeterlilikleri ile empati kurma becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Sancaktepe ilçesi örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 382089).
- Baykara Pehlivan, K. (2005). Öğretmen adaylarının iletişim becerisi algıları üzerine bir çalışma. *İlköğretim-Online*, 4 (2) 17-23.
- Bayrakçı, M. (2009). Eğitimsel değişimin moral, iş doyumu ve motivasyon üzerindeki etkileri, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 9(1), 1-16.
- Bedur, S. (2007). *Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerle iletişimleri* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 206767).
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulları yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 279654).

- Bekyürek, O. (2008). *Resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin öğrenci velileriyle iletişimde karşılaştıkları sorunların İstanbul Bahçelievler ilçesi örneğinde incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 234740).
- Benligiray, S. (2014). Kurumsal iletişim. Sevgi Ayşe Öztürk (Ed.) içinde, *Genel işletme ilkeler ve işlemler* (s.353-374). Ankara: Detay Yayıncılık
- Biber, A. (2007). *Halkla ilişkilerde temel kavramlar*. Ankara: Nobel.
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim. *Hacettepe Eğitim Fakültesi Uygulaması, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Boyacı, A. & Öz, Y. (2017). Örgütsel sağlık. Özdemir, S & Cemaloğlu, N. (Eds.) içinde, *Örgütsel davranış ve yönetimi* (s. 447-473). Ankara: Pegem Akademi.
- Bozkurt Bulut N. (2004). İlköğretim sınıf öğretmenlerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(4): 443-452.
- Bozkurt, F. (2010). *Yatılı ilköğretim bölge okulları öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimi: Elazığ, Adıyaman, Diyarbakır ve Tunceli illeri örneği* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 263654).
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş (2008) *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. & Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. & Miski Aydın, E. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Candar, M. (2015). *Örgütsel iletişimin verimliliğe etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 425646).

- Cansu, O. C. (2006). *Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim ilişkisi ve bir şirket uygulaması* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 186831).
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 301-316.
- Cereci, S. (2002). *İletişim kurmak insan olmaktır*. İstanbul: Metropol Yayınları.
- Ceylan, E. A. (2017). *Okul öncesi öğretmenlerinin çocuk sevme düzeyleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 456896).
- Ceylan, E. A. & Kılıç Mocan, D. (2017). Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin iletişim beceri düzeylerinin incelenmesi. *Milli Eğitim*, 46(215), 111-127.
- Cüceloğlu, D. (2015). *İletişim donanımları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. & Erdoğan, İ. (2015). *Öğretmen olmak*. İstanbul: Final Kültür Sanat Yayınları.
- Çağlar, K. (2017). *Etkili iletişim stratejileri*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Çakmak, V. & Aktan, E. (2016). Öğretmen öğrenci iletişiminin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 83-97.
- Çalışkan, N. & Yeşil, R. (2005). Eğitim sürecinde öğretmenin beden dili. *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 199-207.
- Çapkulaç, O. (2013). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin iş tatmini ve iş performans algısı üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 344430).
- Çedikçi Elgünler, T. & Çedikçi Fener, T. (2011). İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 1(1), 35-39.
- Çelik, V. (2014). Okullarda moral sermayenin geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 39 (174), 67-74.

- Çetinkanat, C. (1998). Öğretmen adayları ve müfettişlerin bakış açısından öğretmen iletişim becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(2), 209-221.
- Çetinkaya, E. (2013). *Meslek lisesi öğretmenlerinin iletişimsel yeterlik düzeyleri (vak'a incelemesi, yıldırım ticaret meslek lisesi)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 341913).
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 288403).
- Çetinkaya, Z. (2011). Türkçe öğretmen adaylarının iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19 (2), 567-576.
- Çetintaş, H. B. (2016). Yönetim yaklaşımlarında örgütsel iletişim olgusunun değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1), 173-199.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-274.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 322263).
- Demirtaş, Z. & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, (2), 83-100.
- Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: örgütlerde resmi ve gayri resmi iletişim dengelerini ölçmeye yönelik bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 263298).
- Dick, R. V., & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243–259.

- Dilekmen, M. & Başcı, Z. , Bektaş, F. (2008). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2) , 223-231.
- Diri, M. S. & Kırıl, E. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39, 125-149.
- Doğan, E. (2017). *Okullarda informal iletişiminin kullanılma biçim ve düzeyine yönelik öğretmen görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 462085).
- Doğan, S. & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (2), 191-216.
- Dökmen, Ü. (2015). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Durmaz, S. (2007). *Öğretmenlerin sınıf içi iletişim becerilerine ilişkin öğretmen ve öğrenci görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 227001).
- Efeoğlu, İ., E. & Çetin, S. (2012). Örgütsel iletişimin değerlendirilmesi: belediyelere dair uygulamalı bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(3), 185-204.
- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 191206).
- Ellis, T. I. (1984). Motivating teachers for excellence. ERIC Digest, Number Six, ED291017. 11.04.2018 tarihinde <http://ericae.net/db/edo/ED259449> adresinden erişilmiştir.
- Erden, M. (2014). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Erdil, O., Keskin H., İmamoğlu, S. Z. & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Erdoğan, İ (2011). *İletişimi anlamak*. Ankara: Pozitif Matbaacılık

- Erdoğan, İ. (2015a). *Eğitim bilimleri ve milli eğitime dair*. Ankara: Nobel.
- Erdoğan, İ. (2015b). *Sınıf yönetimi: Ders, konferans, panel ve seminer etkinliklerinde başarının yolları*. İstanbul: Alfa.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergun, T & Polatoğlu, A. (1984). *Kamu yönetimine giriş*. Ankara: Todaie Yayıncılık.
- Ergün Özler, N. D. (2013). Güdüleme. Koparal, C. & Özalp, İ. (Eds) içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (124-160). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Ergünay, J. O. (2013). Sözsüz iletişim. Metin Işık (Ed.) içinde, *İletişim ve etik* (s.48-7). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Erigüç, G., Şener, T & Eriş, H. (2013). İletişim becerilerinin değerlendirilmesi: bir meslek yüksekokulu öğrencileri örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16, (1), 45-65.
- Erken, V. (2002). *Sınıf yönetimi: Öğretmenin kitabı*. Ankara: Berikan.
- Erkul, H. (2004). Eğitim Kurumları Yönetimi ve Denetiminde Verimlilik. Karakılçık, Y., Erkul, H.& Usta, A. (Eds.) içinde, *Kurumlar ve yönetim* (s.241-260) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ermeç, E. G. (2007). *İlköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyi ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 214895).
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım.
- Eroğlu, K. (2008). *Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve konuya ilişkin bir uygulama* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 226824).
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Ersanlı, K & Balcı, S. (1998). İletişim becerileri envanterinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 10 (2), 7-12.

- Ersoy, Y. (1996). Hizmetiçi eğitim ve yetiştirme kursunu geliştirme-I. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 151-160.
- Ertuğrul, H. (2005). *Öğretmenin başarı kılavuzu*. İstanbul: Nesil Yayınları
- Ertürk, E. & Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12 (1), 39-52.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Esmer, E. (2009). *Örgütlerde iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişki: denizcilik sektöründe alan araştırması* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 240163).
- Evcimen Selçuk, H. (1998). *Lise müdürlerinin iletişim düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum ve öğrencilerle sınıf içi iletişim düzeyi arasındaki ilişkiler* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 73766).
- Fırat, A. & Kiraz, A. (2012). Lise düzeyindeki okullarda yönetici ile öğretmen iletişimi: Dance sarmal iletişim modeli. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12, 43-50.
- Finger, J. & Bamford, B. (2010). *Sınıf yönetimi stratejileri öğretmen kılavuzu*. (Çev, Ed. Turgut Karaköse), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Geçikli, F. (2013). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Geçikli, F., Serçeoğlu, N. & Üst, Ç. (2011). Örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 33, 163-184.
- Gökkaya, S. (2009). *Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi (Kırklareli ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 240265).
- Gökçe, D. & Atanur Başkan, G. (2012). Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 200-211.
- Güçlü, M. (2017). Örgütsel iletişim: eğitim kurumlarındaki yeri ve önemi açısından bir değerlendirme. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 854-870.

- Gül, E. (2017). *Duygusal zekâ ve iletişim becerileri arasındaki ilişki: bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 490521).
- Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri İstanbul ili Avrupa yakası örneği* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 241880).
- Güney, S. & Güney S. (2008). Örgütlerde ast-üst ilişkileri ve işyeri disiplininin sağlanması. Şimşek, Ş. & Çelik, A. (Eds.) içinde, *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarı*, (s. 483-518). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Güney, S. (2009). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürsel, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi: kavramlar, süreçler ve uygulamalar*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Gürses, Y. (2006). *Eğitim örgütlerinde yöneticilerin etkili iletişim kurma becerilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma (Kütahya merkez ilçe örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 190061).
- Gürşimşek, I. (1999). Etkin sınıf yönetimi için etkili iletişim becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 23(112), 40-44.
- Gürüz, D. & Temel Eğinli, A. (2015). *Kişilerarası iletişim bilgileri, etkiler, engeller*. Ankara: Nobel Akademik.
- Hacıoğlu, M. (2007). *Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algıları ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 204874).
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1982). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: Random House.

- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel.
- Izgar, H. (2011). Okul yönetiminde insan ilişkilerinin sınıf yönetimine etkisi. Gürsel, M. (Ed.) içinde, *Sınıf yönetimi* (s.193-209). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- İbicioğlu, H. & Çağlar, N. (1999). İşletmelerde insan gücü verimliliğinin arttırılmasında örgüt içi iletişimin rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 171-185.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum algı iletişim*. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jarnagin, K. (2004). Leadership behaviors of high school principals: traits and actions that affect teacher morale. (Unpublished doctoral thesis). East Tennessee State University, Johnson City.
- Jones, R. E. (1997). Teacher participation in decision-making-its relationship to staff morale and student achievement. *Education Online*, 118(1), 76.
- Kanlı, U. & Yağbasan, R. (2001). Fizik öğretmenleri için düzenlenen hizmetiçi eğitim yaz kursları. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (3), 39-46.
- Karabulut, E. (2014). *Örgütsel iletişim ve duygusal zekâ ilişkisi: bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 368214).
- Karaçor, S. & Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8, 96-117.
- Karadeniz, B. C. & Yavuz, C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-509.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik.
- Karataş, S. & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3 (2), 74-89.

- Karcioğlu, F., Timuroğlu, K. & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi: Bir uygulama. *Yönetim*, 20(63): 59-76.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2013). *Uyuyan devi uyandırmak öğretmen liderler yetiştirmek*. (Çev. Ed. Servet Özdemir). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, B. (2016). *Örgütsel iletişim ve iş tatmini* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 441224).
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 191-212.
- Kayhan, N. (2014). *Öğretmenlerin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki Gaziantep il örneği* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 439879).
- Kayıkçı, K. (2013). Personel hizmetlerinin yönetimi. Sarpkaya, R. (Ed.) içinde, *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (s.198-246). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kaynar, E. (2018). *Örgütsel iletişim doyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Görgül bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 489253).
- Kılıç, H. (2013). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin iletişim becerilerinin belirlenmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 349366).
- Kırmızı, H. (2003). *Genel ve teknik iletişim*. Trabzon: Dilara Yayınevi.
- Koçak, O. (2013). *Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 372238).
- Koçak, S. (2010). *Kurumsal iletişim çalışmalarının itibar yönetimine katkısı* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 273572).
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Korkut, F. (1996) İletişim becerilerini değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: güvenirlik ve geçerlik çalışmaları. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2, (7), 18-23.
- Kösterelioğlu, M. A. & Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Kumaş, V. (2008). *Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile stres düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 226278).
- Kurt, F. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin kurum içi iletişim algılarının kurumsal itibar algıları üzerindeki etkisi: Bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 366758).
- Levent, B. (2011). *Sınıf öğretmenlerinin kişilik özelliklerinin iletişim becerilerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 294163).
- Lüleci, C. (2017). *İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin moral düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 471018).
- Maçın, E. (2010). *Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 304098).
- Mart, M. (2014). *Hemşirelikte iletişim doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 369939).
- Memduhoğlu, H. B. (2015). Öğretmen ve yönetici algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 40 (177), 271-284.
- Memişoğlu, S. P. & Aydın, M. A. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul ortamında morale ilişkin algıları. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26, 105-122.
- Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) (2007). *Gazetecilik, İletişim süreci ve türleri*, Ankara.

- Metin, H. (2011). Empatik iletişim ve yönetim, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 32, 177-203.
- Mısırlı, İ. (2013). *Genel ve teknik iletişim kavramlar ilkeler uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milli, M. S. & Yağcı, U. (2017). Öğretmen adaylarının iletişim becerilerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 286-298.
- Nacar, F. S. (2010). *Sınıf öğretmenlerinin iletişim ve kişilerarası problem çözme becerilerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 286038).
- Nacar, F. S. & Tümkaya, S. (2011). Sınıf öğretmenlerinin iletişim ve kişilerarası problem çözme becerilerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 10(2), 493-511.
- Oğuzkan, F. (1988). *Öğretmenliğin iç yönü*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Oktay, A. (1991). Öğretmenlik mesleği ve öğretmenin nitelikleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3, 187-193.
- Okkalı, M. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin öğretmenler tarafından algılanması* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 226429).
- Orta, A. Z. (2009). *Etkili iletişim sürecinde Kişiler arası iletişim becerileri ve yaratıcı drama uygulama örneği* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 234667).
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15), 103 – 116.
- Otrar, M. (2011). Öğrencilerin davranışlarını etkileyen sosyal ve psikolojik etkenler. Gürsel, M. (Ed.) içinde, *Sınıf yönetimi*, (s.173-192). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Öğülmüş, S. & Özdemir, S. (1995). Sınıf ve okul büyüklüğünün öğrenciler üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (1)2, 261-271.

- Önsal, A. (2012). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (İstanbul ili anadolu yakası örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 327764).
- Özdayı, N. (1998). Liselerde görev yapan öğretmenlerin eğitim ortamlarının iş tatmini ve verimlilik açısından değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10, 237-251.
- Özdemir Erel, G. & Yalçın, M. (2014). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Özdemir, S., Sezgin, F. & Kaya, Z., Recepoğlu, E. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin stresle başa çıkma tarzları ile kullandıkları mizah tarzları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 405-428.
- Özden, Y. (2003). Öğrenme ve öğretme. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özden, Y. (2012). Sınıf içinde öğrenme öğretme ortamının düzenlenmesi. Emin Karip (Ed.) içinde, *Sınıf Yönetimi* (s.35-69). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. & Çakmak Doruk, N. (2009). Organizasyonlarda iş-aile ve aile iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 69-99.
- Özdoğru, M. & Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.
- Özenir, İ. (2015). *Örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Hatay ilinde bir inceleme* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 426438).
- Özer, A. R. (2017). *Öğretmenlerde sosyal kaygı düzeyi ve iletişim becerilerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 458550).

- Özgan, H. & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Öztürk, M. & Sancak, S. (2007). Hizmetiçi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri. *Journal Of Yaşar University*, 7 (2), 761 – 794.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev. Ed. İnci Erdem). Ankara: Nobel yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. & Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Saltık, B., Ünsar, A.S. & Oğuzhan, A. (2015). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa olan etkisi: bir alan araştırması. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 52(600),47-58.
- Saracalaoğlu, A. S., Yenice, N. & Karasakaloğlu, N. (2009). Öğretmen adaylarının iletişim ve problem çözme becerileri ile okuma ilgi ve alışkanlıkları arasındaki ilişki. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, VI(II), 187-206.
- Sarpkaya, R. (2013). Türk eğitim sisteminin amaçları ve temel ilkeleri. Sarpkaya, R. (Ed.) içinde, *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s.1-32). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Savaş, G. (2004). Kitle iletişim araçlarına eleştirel bir yaklaşım. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-5.
- Selimbocaoğlu, A. (2004). *İletişim ve sınıf içi iletişimin önemi*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya.
- Selimoğlu, E. & Biçen Yılmaz, H. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*,5 (1), 1-12.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sönmez, M. (2016). *İletişim ve mutluluk ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 454631).

- Summak, M. E. (2011). *Küçük ve orta boy işletmelerin iletişim yönetimi faaliyetleri üzerine teorik ve uygulamalı bir çalışma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 280967).
- Sü Eröz, S. (2011). *Duygusal zeka ve iletişim arasındaki ilişki: bir uygulama* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 312292).
- Şahin, İ. (2014). *İlkokullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin iç ve dış iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 355926).
- Şanlı, S. (2006). *Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 205507).
- Şaşı, M. (2008). *Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 214267).
- Şeker, A. (2000). *Sınıf öğretmenlerinin iletişim becerileri ile sınıf atmosferi arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 97435).
- Şenatalar, F. (1978). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 286778).
- Şimşek, Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınevi.
- Tanrıöğen, A. (1995). Öğretmen moraline ilişkin yapılan araştırmalar. *Eğitim Yönetimi*, 1(1), 95-108.
- Tanrıöğen, Z. M. (2003). *İlköğretim öğretmenlerinin moral düzeylerini etkileyen etkenler (Denizli ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 140638).
- Tayfun, R. (2011). *Etkili iletişim ve beden dili*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Terzi, A.R. (2005). İletişim ve sosyal etkileşim. Özden, Y. (Ed.) içinde, *Eğitim ve okul yöneticiliği* (s.279-301). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tomul, E. (2015). Sınıfta öğretmen- öğrenci iletişimi. Kıran, H & Çelik, K. (Eds.) içinde, *Etkili sınıf yönetimi* (s.146-172). Ankara: Anı yayıncılık.
- Torbacıoğlu, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yöntemleri ve güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen algıları (Çorum ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 241160).
- Toros, N. & Kalpaklıoğlu Ündey, N. (2011). Örgüt içi iletişim için bir yöntem: Sosyodrama. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 49,175-189.
- Tulunay Ateş, Ö. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzları (Kırıkkale ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 190693).
- Tuna, Y. (2008). *Örgütsel iletişim sürecinde yöneticilerin duygusal zekâ yeterlilikleri* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 220874).
- Tunacan, S. & Çetin, C. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. *Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29, 155-172.
- Tunç, R. (2015). *Okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmenlerin stres düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi (Trabzon örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 429719).
- Tunçeli, H. İ (2013). Öğretmen adaylarının iletişim becerileri ile öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Sakarya Üniversitesi örneği). *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(3), 51-58.
- Tuncer, M. (2013). *Psikiyatri kliniklerinde çalışan hemşirelerde duygusal zekâ ve iletişim becerileri ilişkisinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 451140).
- Tunçer, P. (2011). *Yönetimde değişim ve değişim yönetimi teknikleri*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Tutar, H. (2010). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 175-204.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel psikoloji: Endüstri ve örgüt psikolojisine yeni yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. & Yılmaz, M. K. (2002). *Genel iletişim kavramlar ve modeller*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Türk Eğitim Derneği (TED). (2009). *Öğretmen yeterlikleri*. Ankara: Adım Okan.
- Ulukuş, K., S. (2010). *Örgütsel iletişim örüntüsünün kurum içi ilişkilerdeki önemi (Aksaray il emniyet teşkilatında uygulamalı bir çalışma)* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 249947).
- Umaz, D. (2010). *Diyarbakır'daki ilköğretim öğretmenlerinin özyeterlik düzeyi ve yaşadıkları iletişim sorunları* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 264709).
- Ural, A. ve Aksoy, O. (2005). Ortaöğretim okullarında öğretmen morali. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 141- 164.
- Uygun Takmaz, Ş. (2009). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 234914).
- Uzun, T. (2015). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Giresun ili örneği)* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 429634).
- Ülker, N. (2014). *Hemşirelerde iletişim becerileri ve iş doyumu (Merkezfendi devlet hastanesi hemşireleri örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 379125).
- Ünal, S. (1999). Okullardaki stres kaynakları verimlilik ilişkisi. *Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11, 365-372.
- Üstün, M. (2007). *Emniyet teşkilatı'nda iletişim ve çalışanların verimliliğine etkisi İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde bir uygulama* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 214240).

- Üstüner, M. (1999). *Okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler ve öğretmen morali (Malatya ili örneği)* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 81837).
- Weil, R. (1997). The view from between a rock and a hard place: a classroom teacher's perspective. *Phi Delta Kappan Online*, 78(10), 760-764.
- Williams, R. A., & Clouse, R. W. (1991). Humor as a management technique: Its impact on school culture and climate (Report No. EA 023 388). Metropolitan Nashville-Davidson County Schools 18.01.2018 tarihinde (ERIC ED 337 866): <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED337866.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Yağmur, S. (2015). *Öğretmence sevebilmek insanı*. Konya: Karatay Akademi.
- Yavuz, C. & Karadeniz, B. C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9),507-519.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilgi*, 55, 243-264.
- Yerlikaya, H. (2017). *Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerine etkileri: Kırklareli üniversitesi örneği* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 468396).
- Yıldırım, G. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin beklentileri* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 417628).
- Yıldırım, İ. (1989). Okul örgütlerinde karar verme ve karara katılma. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, XIII(73), 8-24.
- Yıldırım, Z. (2016). *Kurum içi iletişim ile iş tatmini ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 443353).
- Yıldız, K. (2015). *Bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt içi iletişime etkisi: Türkiye oryantiring federasyonu örneği* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 425250).

- Yılmaz, N. (2011). *Okul öncesi öğretmenlerinin iletişim becerileri, problem çözme becerileri ve empatik eğilim düzeyleri* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 326017).
- Yılmaz, N. & Altunbaş, S. (2012). Öğretmen adaylarının iletişim becerileri ile sınıf yönetimi becerilerinin incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 14 (1), 183-196.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13 (3), 241-251.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6 (2), 291-306.
- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK A. Araştırma İzinleri

İletişim Beceri Envanteri

Kimden: "Esra Yanaz" <esra.yanazz@gmail.com>

Kime: "Seher Balci,Egitim Fak.,5370" <sbalci@omu.edu.tr>

Gönderilenler: 8 Kasım Salı 2016 16:32:44

Konu: İletişim Beceri Envanteri

İyi günler hocam. Ben Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesinde yüksek lisans öğrencisiyim ve tez aşamasındayım. Eğer izin verirseniz 'İletişim Beceri Envanterinizi' tezim için kullanabilir miyim? şimdiden çok teşekkür ederim.

9 Kasım 2016 14:13 tarihinde Seher Balci <sbalci@omu.edu.tr> yazdı:

Seher Balci <sbalci@omu.edu.tr>9.11.2016

Alıcı: bana

Esra Merhaba

Öncelikle çalışmalarında sana başarılar diliyorum. Anladığım kadarı ile ölçek elinizde var. Bizim sizden bir isteğimiz var tezinizin konusunu ve tez bitiminde elde ettiğiniz sonuçları bizimle paylaşırsanız seviniriz. Kolay gelsin iyi çalışmalar.

Prof. Dr. Seher BALCI ÇELİK

Öğretmen Moral Ölçeği

Gönderen: "Esra Yanaz" <esra.yanazz@gmail.com>

Tarih: 25 Nis 2017 13:13

Konu: Öğretmen Moral Ölçeği

Alıcı: <kutay_bs@yahoo.com>

İyi günler hocam. Ben Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesinde yüksek lisans öğrencisiyim ve tez aşamasındayım. Eğer izin verirseniz "Öğretmen Moral Ölçeğinizi" tezim için kullanabilir miyim? şimdiden çok teşekkür ederim..

kutay basibuyuk <kutay_bs@yahoo.com>25.04.2017

Alıcı: bana

Kullanabilirsiniz.. iyi çalışmalar..



T.C.
KASTAMONU VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 75048956-44-E.19448965
Konu : Anket İzni (Esra AVANOĞLU)

16.11.2017

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 09/11/2017 tarih ve 26350463-044-E.10022 sayılı yazınız.

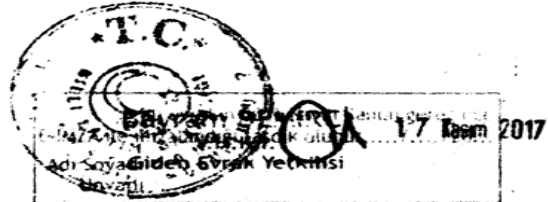
İlgi tarih ve sayılı yazınızda Enstitünüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Esra AVANOĞLU'nun, "İlk ve Ortaokuldaki Öğretmenlerin İletişim Becerileri İle Moralleri Arasındaki İlişki Düzeyini Belirleme " başlıklı anket çalışması için hazırlamış olduğu İletişim Becerileri Düzeyini Belirleme Ölçeği ve Öğretmen Moral Ölçeğini Müdürlüğümüze bağlı merkez ve ilçelerdeki ilkökul ve ortaokul öğretmenlerine 2017-2018 eğitim öğretim yılında gönüllülük esasına göre eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmadan uygulanması ile ilgili Valilik Olur'u ilişikte gönderilmiştir.

Ekte gönderilen imzalı ve mühürlü anketin uygulanması hususunda;
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Cengiz BAHÇACIOĞLU
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1- Valilik Olur'u (1 Sayfa)
- 2- Anket Çalışması (3 Sayfa)



Adres: Sarıçlar Mahallesi Bayındır Sokak No 8 Posta Kodu 37100
Merkez Kastamonu
Elektronik Ad: kastamonu.meb.gov.tr
e-posta: bilgilerin@37@kastamonu.meb.gov.tr

Bilgi için: Enis YILMAZ

Tel: 0 (366) 214 10 01
Faks: 0 (366) 214 64 94

Bu belge elektronik ortamda imzalanmıştır. İmza kontrolü için: https://www.meb.gov.tr adresinden 000e-4a8a-319e-98eb-b7c0 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
KASTAMONU VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 75048956-44-E.19385724
Konu : Anket izni (Esra AVANOĞLU)

16/11/2017

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 12607291 (Genelge No:2017/25) sayılı emirleri.
b) Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 09.11.2017 tarih ve 26350463-044-E.10022 sayılı yazısı.

Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün ilgi (b) yazılarında Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Esra AVANOĞLU'nun "İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin İletişim Becerileri İle Moralleri Arasındaki İlişki Düzeyini Belirleme " konulu anket çalışmasını Kastamonu İlindeki ilkokul ve ortaokullarında görevli öğretmenlere uygulaması ile ilgili İnceleme ve Değerlendirme Komisyon Kararı ilişikte sunulmuştur.

Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Esra AVANOĞLU'nun "İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin İletişim Becerileri İle Moralleri Arasındaki İlişki Düzeyini Belirleme " konulu anket çalışmasını Kastamonu İlindeki ilkokul ve ortaokullarında görevli öğretmenlere 2017-2018 eğitim öğretim yılında gönüllülük esasına göre kurumun faaliyetlerini aksatmadan uygulaması ve sonuçlarının değerlendirilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Cengiz BAHCACIOĞLU
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
16/11/2017

Ünal KILIÇARSLAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Adres: Sıraçlar Mahallesi Bayındır Sokak No 8 Posta Kodu 37100
Merkez Kastamonu
Elektronik Ağ: kastamonu.meb.gov.tr
e-posta: bilgisayar37@meb.gov.tr

Bilgi için: Enis YILMAZ

Tel: 0 (366) 214 10 01
Faks: 0 (366) 214 64 94

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksozgu.meb.gov.tr> adresinden f78b-d584-3475-aeb8-4d6a kodu ile teyit edilebilir

EK B. Anket

Değerli Öğretmenler,

Bu anket formu “Öğretmenlerin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Moralleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Veriler toplu olarak değerlendirileceği için ankete adınızı ve soyadınızı yazmanız gerekmektedir.

Siz değerli öğretmenlerden aşağıdaki ölçek maddelerini dikkatlice okuyup size uygun olan seçeneği çarpı işareti ile (X) işaretlemenizi rica ediyorum. Verilerin geçerli olabilmesi için ölçeklerin tamamının cevaplanması gerekmektedir. Bu nedenle lütfen boş madde bırakmamaya çalışınız. Toplanan veriler bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Esra AVANOĞLU
T.C. Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
esra.yanazz@gmail.com

Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız: _____ yıl
3. Göreviniz: Okul Öncesi Öğretmeni () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni ()
4. Öğretmenlik mesleğindeki çalışma süreniz: _____ yıl
5. Eğitim Düzeyi: Yüksek Okul () Lisans () Lisansüstü ()

İLETİŞİM BECERİLERİ DÜZEYİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ (İBDBÖ)

Açıklama: Bu ölçek sizin iletişim beceri düzeyinizi belirlemeye yöneliktir. Aşağıdaki maddeleri; maddelerde sunulan ifadelerle ilgili olarak genelde gösterdiğiniz tepkileri düşünerek yanıtlayınız. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Her ifadeye ilişkin beş seçenekten yalnız birini işaretlemeniz ve cevapsız bırakmamanız gerekmektedir. Lütfen her ifadeyi cevaplayınız. Ölçeği içtenlikle yanıtladığınız için teşekkür ederim.

	Maddeler	Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	İnsanları anlamaya çalışırım.					
2	İletişimde bulunduğum insanlardan gelen öğüt ve önerileri içtenlikle dinlerim.					
3	Düşüncelerimi başkalarına tam olarak iletmede zorluk çekerim.					
4	Konuşurken, etkili bir göz iletişimi kurabilirim.					
5	Genelde eleştirilmekten hoşlanmam.					
6	Dikkatimi karşımdakinin ilgi alanı üzerinde toplayabilirim.					
7	Kişilerin, anlatmak istediklerini dinlemek için yeterince zaman ayırırım.					
8	Karşımdaki kişiye genellikle söz hakkı veririm.					
9	Karşımdaki kişiyi dinlerken hayal kurarım.					
10	Başkaları konuşurken sabırsızlanırım, onların sözünü keserim.					
11	İnsanları dinlerken sıkıldığımı hissederim.					
12	Eleştirilerimi karşımdaki kişiyi incitmeden iletirim.					
13	Konuşurken ilk adımı atmaktan çekinmem.					
14	Konuşurken açık, sade ve düzgün cümleler kurarım.					
15	Karşımdaki kişiyle aynı görüşü paylaşsam bile fikirlerine saygı duyarım.					

16	İletişimde bulunduğum kişinin yüzüne baktığım halde sözlerini dinlemediğim olur.					
17	Karşımdaki kişinin konuşmaya ve dinlemeye istekli olup olmadığını anlamaya çalışırım.					
18	Yanlış tutum ve davranışlarımı kolaylıkla kabul ederim.					
19	Dinlediğim kişiyi daha iyi anlamak için sorular yöneltirim.					
20	Dinleyenim anlamaz görüldüğünde, iletmek istediklerimi tekrarlar, yeni kelimelerle ifade eder, özetlerim.					
21	İnsanlarla görüşürken, bilerek onları rahatlatacak şeyler yaparım.					
22	Dinlerken, karşımdaki kişinin sözünü kesmemeye özen gösteririm.					
23	Küs olduğum birisiyle barışmak istediğimde ilk adımı atmaktan çekinirim					
24	Karşımdaki kişinin bana ters düşen duygu ve düşüncelerini yargılarımla.					
25	Ses tonumu konunun özelliğine göre ayarlayabilirim.					
26	Genellikle insanlara güvenirim.					
27	Karşı cinsten biriyle iletişim kurduğumda rahatsızlık duyarım.					
28	Başkalarını dinlemek mecburiyetinde olmadığımı düşünürüm.					
29	Özür dilemek bana zor gelir.					
30	Tartışma sonunda, savunduğum düşüncelerin yanlış olduğunu kabul edebilirim.					

31	Konuşurken sözümün kesilmesinden rahatsız olurum.					
32	İnsanları kontrol etmeye ve istediğim kalıba sokmaya çalışırım.					
33	İletişim kurduğum kişinin tutumundan daha çok sorununu anlamaya çalışırım.					
34	Çevremdeki insanlara karşı ilgisiz kaldığım kanısındayım.					
35	Çoğunlukla duygularımdan emin olamıyorum.					
36	İletişim kurduğum kimse tarafından anlaşılmaktan mutluluk duyarım.					
37	Başkaları ile ilişkilerimi bozacak çıkışlar yapabilirim.					
38	Karşımdaki kişiye güvenmek beni mutlu eder.					
39	Her insanı olumlu beklentilerle karşılarım					
40	İletişim kurduğum kimselerden bir şeyler alır ve onlara da bir şeyler verdiğimi hissedirim.					
41	İnsanlara cevaplamada zorlanacakları ani sorular yöneltirim.					
42	Beni rahatsız eden duygularımı iletmekte sıkıntı çekerim.					
43	Öneride bulunduğum kişinin öneriye açık olup olmadığına dikkat ederim.					
44	İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissedirim.					
45	Kendimi karşımdaki kişinin yerine koyarak, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışırım.					

ÖĞRETMEN MORAL ÖLÇEĞİ		Her Zaman	Genellikle	Nadiren	Hiç
<i>Açıklama: Aşağıda moralinizi ölçmeyi amaçlayan sorular vardır. Cevaplarken kıstas olarak Her Zaman, Genellikle, Nadiren ve Hiç kullanılacaktır</i>					
1.	Başka bir okulda farklı öğretmenlerle çalışmak yerine şu an birlikte çalıştığım öğretmen arkadaşlarımla çalışmayı tercih ederim.				
2.	Bu okuldaki öğretmenler bu okula ait olduğunu ve kendisine ihtiyaç duyulduğunu hisseder				
3.	Bu okuldaki öğretmenler ortak profesyonel amaçlar doğrultusunda birbirleriyle işbirliği yaparlar				
4.	Okuldaki her bir öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmek için katkıda bulunur				
5.	Şu anda bulunduğum şartlardan daha kötü koşullarda bile görevlerimi aynı kalitede ve sürekli olarak yerine getiririm				
6.	Normal çalışma saatlerim dışında da okul işlerini yaparım				
7.	Yöneticim tarafından yapılan önerilerin az değerli olduğuna inandığımda, onları görmezden gelirim				
8.	Okulumdaki öğretmenlere sürekli ve istikrarlı şekilde çalışacakları konusunda güvenilebilir.				
9.	Bu okulda bana gerçekten ne yapabileceğimi gösterebilmem için şans verilir				
10.	Okulda neler olup bittiği hakkında sağlıklı bilgilendirilirim				
11.	Yöneticim işimdeki bir hata veya eksiklik konusunda benimle konuştuğunda kendimi iyi hissederim				
12.	Okul kuralları ve bunların sebepleri tarafıma iyi bir şekilde açıklanır				
13.	Okulumun iyi yönetildiğini düşünüyorum				
14.	Okul müdürü her şeyin yalnızca kendi yargılarına bağlı olarak yapılmasını istemiş gibi görünür.				
15.	Okul müdürümüz okul projeleri belirlenirken öğretmenlerin rol almasını teşvik eder				
16.	Öğretmenlere verilen görevler açıkça ve anlaşılır şekilde tanımlanır				
17.	Okulumdaki öğretmenler üniversite kurslarını veya hizmet içi eğitim kurslarını takip ederler				
18.	Genel olarak bu okuldaki öğretmenler öğretim yaparken büyük ölçüde özgünlük ve girişimcilik gösterirler				
19.	Bana göre öğretmenlikten daha zorlayıcı başka bir meslek yoktur				
20.	Bu okuldaki öğretmenlerden özel bir efor sarf etmeleri istendiğinde kendine güvenli ve gayretli davranırlar				
21.	Genellikle kendi inisiyatifimle öğretim tekniklerimde yaratıcı olmaya çalışırım				
22.	Bu okuldaki öğretmenler okulun amaçlarının önemi hakkında ikna olmuşlardır				
23.	Şu anda yaptığım öğretmenlik bana başarı ve gurur hissi verir				

24.	Şimdiki okulumun önemli bir parçası olduğumu hissedirim				
25.	Okuldaki meslektaşlarım arasında şikâyet etme, tartışma ve taraf tutma yoktur				
26.	Okuldaki meslektaşlarım bağımsız bireyler topluluğu olmak yerine bir bütün olarak hareket etmeyi başarır				
27.	Okulumun mali gücü ve amaçlarıyla tutarlı olarak bana en iyi ekipman sağlanır.				
28.	Şu anki yöneticim benim hatam olmadan bir şeyler ters gittiğinde beni destekler ve arkamda durur				
29.	Okulumun yönetiminde ve organizasyonunda pay sahibi olmayı umarım				
30.	Öğretmenlikteki geçmiş başarılarım gelecekte elde edeceğim benzer başarılar için beni teşvik eder				

ÖZGEÇMİŞ

1. **Soyadı:** Avanoğlu
2. **Adı:** Esra
3. **Doğum Tarihi:** 09 Ocak 1988
4. **Doğum Yeri:** Kastamonu
5. **Medeni Durum:** Evli
6. **e-mail:** esra.yanazz@gmail.com



EĞİTİM DURUMU:

LİSE 2003-2006

Yabancı Dil Ağırlıklı Kastamonu Kuzeykent Lisesi

LİSANS 2010-2014

Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği

YAYINLARI

Recepoğlu, E. & Avanoğlu, E. (2018, Nisan). *Öğretmenlerin iletişim becerileri ile moralleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. 27. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi'nde (ICES-UEBK) sunulmuş bildiri, Antalya.