



Received/ Makale Geliş 03.01.2023
Published / Yayınlanma 23.03.2023
Volume/ Cilt (Issue/ Sayı) 7 (28)
ss / pp 194-202

<http://dx.doi.org/10.37242/pejoss.4368>
Research Article / Araştırma Makalesi
ISSN: 2687-5640
pejoss.editor@gmail.com

Bülent SOLAK

<https://orcid.org/0000-0002-7404-5688>
MEB, Denizli / TÜRKİYE

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BİÇİMLERİNE YÖNELİK SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARI

PERCEPTIONS OF CLASSROOM TEACHERS REGARDING SCHOOL ADMINISTRATORS' COMMUNICATION STYLES

ÖZET

Okul yöneticileri okulun amaçlarını yerine getirebilmek için okuldaki tüm iş görenleri örgütleyen, onlara emirler veren, okuldaki çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilerdir. Bu araştırma okullardaki iletişim süreci yöneticilerinin iletişim biçimlerine yönelik öğretmen algılarını incelemek amacıyla yapılmıştır. İletişim tüm örgütlerde olduğu gibi resmi eğitim örgütleri olan okullarda da temel motivasyon aracıdır. İletişime yönelik öğretmen algılarına yönelik görüş sahibi olan yöneticiler şüphesiz eğitim öğretim sürecinde daha etkili olacaktır. Tüm örgütler için geçerli olan başarı yani amaca ulaşma derecesi iş görenlerin ait olma ve motivasyonu ile doğrudan orantılı olma durumu eğitim örgütleri olan okullar içinde geçerlidir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, iletişim biçimleri, iletişim süreci.

ABSTRACT

School administrators are the people who organize all the employees in the school, give them orders, and direct, coordinate, and supervise the work in the school in order to fulfill the goals of the school. This research was carried out in order to examine the perceptions of teachers about the communication styles of communication process managers in schools. Communication is the main motivation tool in schools, which are formal educational organizations, as in all organizations. Administrators who have an opinion on teacher perceptions towards communication will undoubtedly be more effective in the education process. The success, that is, the degree of reaching the goal, which is valid for all organizations, is directly proportional to the belonging and motivation of the employees, is valid for schools that are educational organizations.

Keywords: Communication, forms of communication, communication process.

1. GİRİŞ

Örgüt toplumsal ihtiyaçların bir bölümünü karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini koordine eden insanlardan oluşan, toplumsal, açık bir sistem olarak tanımlanır. Eğitim örgütleri (okullar) ise işleyen ve işlenen girdisi ve çıktısı insan olan, insanlar aracılığıyla insanlar için hizmet üreten örgütler olarak bilinir (Şişman, 1994, s.10). İletişim, örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biridir. Yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici neyi, ne zaman ve nasıl istediğini iletişim süreciyle çalışanlara aktarabilmektedir. Yönetici başkalarına iş yaptırmak suretiyle amaca ulaşmaya çalışan kişi olduğuna göre, onun başarısı ve içinde faaliyet gösterdiği örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli etkenlerden birisi de iletişim sürecidir (Atak, 2005, s. 61). Bu nedenle diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde iletişim daha da önemlidir. Bir örgütü tanıma etkinliği bütün örgütleri açıklamakta kullanılan ortak kavramlardan hareket edilerek gerçekleştirilebilir (Toprakçı, 1995, s. 21).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, ihtiyaca uygun iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha önemlidir. Bu bakımdan, okul yöneticisi kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. Bunu yapabilmesi sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı gibi alanlarda bilgili ve becerili olmasını gerektirir. Okul içinde ve dışındaki iletişim çember ve akımlarına yabancı kalan yönetici, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte ya zorluk çekecek, ya da başarısızlığa uğrayacaktır. Örgütsel haberleşmenin (iletişimin) önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve uyumsuzlukların insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen değere paralel olarak gittikçe artmıştır (Paksoy, 1998, s.50).

Okul yöneticisi okulun amaçlarını yerine getirebilmek için okuldaki tüm iş görenleri örgütleyen, onlara emirler veren, okuldaki çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişidir. Okul yöneticisi, Milli Eğitim

Bakanlığı'nın eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda okulunu en iyi şekilde yönetmeyi amaçlar (Gürsel, 1997, s. 64). Okullarını en iyi şekilde yönetmek için çaba sarf eden okul yöneticileri, bir taraftan okullarında hedeflenen başarıya ulaşmak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba göstermeli, bir taraftan da öğretmenlerin kişisel beklentilerini karşılamaya ve öğretmenlerinin motive olmalarını sağlamaya çalışmalıdır (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s.97). Çünkü tüm örgütler için geçerli olan başarı yani amaca ulaşma derecesi iş görenlerin ait olma ve motivasyonu ile doğrudan orantılı olma durumu eğitim örgütleri olan okullar içinde geçerlidir. Bu bağlamda etkin bir okul yöneticisi, astlarıyla olanaklar doğrultusunda iletişim kurabilen, etrafındaki insanların taleplerine duyarlı olabilen, sıcak, destekleyici ve yardım edici tarzda iletişim sağlayabilen ve sempati duygularıyla iletişim kurmaya özen gösteren bir kişi olmalıdır. Eğitim örgütlerinde liderlerin ve yöneticilerin kalitesi, öğretmen motivasyonu ve eğitimin kalitesine göre değerlendirilmektedir (Haris, 1992, s. 36). Buna rağmen sağlıklı bir okul ortamı sağlanamaz ise Hernandez ve Seem'in (2004) belirttiği üzere yöneticiler ve okulun diğer unsurları arasındaki iletişim zayıflar, öğrenciler, eğitimcilerin kendilerine değer vermediğini ve saygı duymadığını düşünür, öğrenci başarılarına dair beklenti düşer, öğrenme süreçlerine karşı öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyonu azalır. Öğretmen motivasyonunu arttırmanın en başarılı yöntemi okulda etkili ve iyi iletişim kurmaktır.

1.1. Problem Durumu

Okullardaki eğitimin kalitesinin iletişimden ayrı düşünmemek doğru olacaktır. Ayrıca yöneticilerin başarısı veya başarısızlıklarını astlarıyla kurdukları iletişim etkinliği ile ilişkilendirmek yanlış olmaz. Bu araştırma sonuçlarının, okul yöntemi ile öğretmenler arasındaki iletişim problemlerini ortaya çıkarması ve iletişim sorunlarının giderilmesinde bilgi sağlaması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, okulu yöneten yöneticinin rollerini değiştirmiştir. Okul yöneticisi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Öğretmenlerle etkileşime girerek okul iklimini geliştirme ve öğretmenlerin yeterlik duygularını olumlu yönde etkileyerek okulun verimliliğini arttırma okul yöneticilerinin temel görevleri olmuştur. İnsanlar arası ilişkilerde dikkat çeken kavramlardan bir tanesi de iletişimdir. Ancak iletişim sadece insanlar arası ilişkilerde değil gruplar ve örgütler arası ilişkilerde de önemli bir yere sahiptir.

Toplumsal davranışın ve bireyler arası ilişkilerin yapısını belirleyen en önemli kurumlardan birisi de eğitim kurumudur. Bireye demokratik bir davranış, özgür ve bilimsel düşünme gücü, eleştirici, yaratıcı, üretken, hoşgörülü ve çok boyutlu düşünebilme yeterlikleri kazandırabilme, eğitim sisteminin örgütsel ve yönetsel yapısı ile amacına bağlıdır. Bir ilkokul içerisindeki yönetici-öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesi ile öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir türde etkilemektedir. Bir örgütte, farklı gruplar arasındaki iletişimi, örgütün genel iletişim yapısından soyutlamak olası değildir. Eğitim örgütünde, demokratik bir hava yaratabilme ve amaçları en etkili bir biçimde gerçekleştirebilme, yönetici-öğretmen ve buna bağlı olarak yönetici-öğretmen iletişimine yani çift yönlü iletişime bağlıdır (Dawis, 1984, s.504).

İletişim ve yönetim adına örgütler için geçerli olan tüm kurallar dolayısıyla okullar için de geçerlidir. Bir örgütün başarısı amaca hizmetine olan yakınlığıyla ilgilidir Bu da doğrudan yöneticisinin liderlik durumuyla ilgilidir. Bu manada ideal yönetici davranışlarını iki boyutta ele almak gerekir. Bunlardan ilki yapıyı kurmak. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini ifade etmektedir. Yöneticiden beklenen diğer bir davranış ise anlayış göstermek. Yöneticinin çalışanları ile dostça, güvene dayalı, saygılı ve samimi ilişkiler geliştirmesi anlamına gelmektedir (Bursalıoğlu, 2010, s.178).

Eğitim örgütündeki iletişim, iç ve dış iletişim olmak üzere iki grupta incelemek olasıdır. Okul içi iletişim; yönetici-öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci, okul dışı iletişim ise okul-çevre iletişim olarak belirtilebilir. Çalışmamızın da ana eksenini olan yönetici-öğretmen iletişiminin niteliği, diğer iletişimlerin gelişmesini ve yapısını önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan bir araştırmada; personel-yönetici iletişiminin, personelin yöneticisi ile olan toplumsal ilişkilerinin niteliğine, yöneticinin iletişim sürecinde gösterdiği tutum ve davranışa bağlı olarak gelişme gösterdiği yargısına varılmıştır (Polatoğlu, 1988, s. 89).

İletişim çok yönlü bir girişim olmasına rağmen, eğitim alanında etkin bir süreçtir. Eğitim kurumlarında yönetici, formal olmaktan çok informal iletişim durumlarından yararlanacaktır Çünkü okullar rasyonel iletişimin önemini bilen, kavrayan ve uygulayan örgüt yöneticileri, okullarında olumlu ve verimli örgüt iklimi oluştururlar. Oluşan bu iklim ise, öğretmen ve diğer çalışanların ve en önemlisi de öğrencilerin başarısını arttıracaktır (Hocan, 1999, s. 72).

Günümüzün bilgi odaklı iş yaşamı düşünüldüğünde iletişimin özellikle birey düzeyinden örgüt düzeyine kadar her seviyedeki ilişkilerde belirleyici olması konuya olan ilgiyi arttırmaktadır. Bu çalışmada, ilkokul yöneticilerinin tercih ettikleri iletişim biçimleri ve sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin iletişim türlerini nasıl algıladıkları incelenmeye çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, ilkökul yöneticilerinin iletişim biçimlerine yönelik sınıf öğretmenlerinin algılarını belirlemektir. Ayrıca okul yöneticilerinden okul müdürü ve müdür yardımcılarının iletişim biçimlerinde görülebilecek belirgin farkları tanımlayabilmektir. Böylece okul yöneticileriyle öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim bağı olup olmadığı yönünde çıkarımda bulunmak amaçlanmıştır.

Okul yöneticilerinin iletişim biçimlerine yönelik sınıf öğretmenlerinin algıları nelerdir? sorusu, araştırmanın temel sorusunu teşkil etmektedir. Bu soruyla ilişkili olarak şu sorulara çalışma içinde yanıt aranmaya çalışılacaktır:

1. Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticileri ile iletişim süreci nasıldır?
2. Sınıf öğretmenlerinin yöneticilerine yönelik iletişim algılarında yöneticilerin kullandıkları iletişim türlerinin etkisi nedir?
3. Okul yöneticilerinden müdür ve müdür yardımcılarının iletişim biçimleri arasında olabilecek belirgin farklara yönelik sınıf öğretmeni algıları nasıldır?

2. YÖNTEM

2.1. Çalışma Grubu ve Veri Toplama Aracı

Bu araştırmanın örneklemini Denizli merkez ve Acıpayam ilçesindeki 2014-2015 eğitim-öğretim yılında görev yapan ilkökul öğretmenleri oluşturmaktadır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile farklı sosyo ekonomik düzeyden üç okul ve her okuldan farklı kıdemlere sahip dörder öğretmen toplam 12 öğretmenle bireysel görüşme yapılmıştır.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular uzman düzeltmeleri sonucu yapılan ekleme ve çıkarmalarla içerik geçerliliği sağlanmıştır. Görüşmede elde edilen veriler önce bilgisayar ortamında veri seti haline getirilmiş, sonra nitel araştırmalarda uygulanan veri analiz yöntemlerinden içerik analizi ile çözümlenmiştir.

2.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur. Bu araştırma için Denizli Pamukkale Üniversitesi Etik Kurulu'ndan etik onay alınmıştır. Araştırmanın veri kaynaklarını, Denizli merkez ve Acıpayam ilçesindeki 2014-2015 eğitim-öğretim yılında görev yapan ilkökul öğretmenleri oluşturmaktadır. Tüm görüşmeler görüşme yapılan öğretmenlerin okullarında öğretmenlerin uygun oldukları saatlerde okul idaresi tarafından gösterilen bir odada yapılmıştır. Bu görüşmeler ortalama olarak 20-30 dakika sürmüştür. Görüşme sırasında öğretmen adaylarına gerektiğinde ek sorularla yarı yapılandırılmış görüşme sağlanmıştır.

Görüşmede elde edilen veriler önce bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiş ve veri seti oluşturulmuştur. Sonra nitel araştırmalarda uygulanan veri analiz yöntemlerinden içerik analizi yapılmıştır. Çalışmanın güvenilirliğini arttırmak amacıyla bir uzmanın çözümlenmeleri dikkate alınmış ve ortak noktalar belirlenmiştir. Elde edilen görüşlerin sunulmasında, katılımcıların görüşleri, görüşme sırasına göre; K3, K5, K7, K9, K11, K12 (erkek öğretmenler), K1, K2, K4, K6, K8, K10 (bayan öğretmenler) olarak gösterilmiştir.

Görüşme verilerinin analizi sonucunda; araştırmanın alt problemlerine de bağlı olarak elde edilen tüm veriler öğretmenlerin genel iletişim algıları, yönetici veya öğretmenlerin birbirleriyle iletişim kurma durumları, yöneticilerin iletişim biçimleri bunları kullanma durumları ve müdür ve müdür yardımcılarının iletişim türlerinde görülebilecek farklılıkları adı altında temalar belirlenmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırma alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular sunularak, tartışılmış ve ilgili literatürle desteklenmeye çalışılmıştır.

3.1. Öğretmenlerin Genel İletişim Algıları

Görüşme yapılan öğretmenlere onların iletişim ve iletişim süreci kapsamındaki genel algılarını irdeleyebilmek adına görüşme esnasında "Sizce iletişimin anlamı nedir?" ve "Sizce belirgin iletişim türleri var mıdır? Varsa bunlar neler olabilir?" soruları yönlendirilmiştir. Öğretmenlerin bu sorulara genel olarak verdikleri cevaplar incelendiğinde genel iletişim algılarıyla ilgili şöyle bir çerçeve çizilebilir:

Öğretmenlerin iletişimi genel olarak insanları duygu ve düşüncelerini birbirlerine aktarma aracı olarak tanımladıkları ayrıca iletişim süreci içerisinde iletişimi sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olarak üçe ayırdıkları görülmüştür. Görüşme yaptığımız öğretmenlerinden bazılarının görüşleri şöyledir:

K4: “İletişim bence insanların duygu ve düşüncelerini olması gereken saygı çerçevesinde beklenen sevgi çerçevesinde karşı tarafa aktarılmasını saylayan bir araçtır. İletişim sözlü ve sözsüz iletişim olarak iki çeşidi vardır. Sözlü iletişim deyince akla hertürlü konuşmalarımız sözsüz iletişim deyince jest, mimik ve davranışlar yazılı iletişim deyince kitap, mektup gibi yazılı araçlar akla gelir. Okullarımızdaki resmi yazılarda yazılı iletişime girer”

K7: “İletişim tüm canlıların kendilerini karşısındakine ifade etme şeklidir. Aslında hayvanlar da birbirleriyle iletişim kurarlarmış bu yüzden tüm canlıların birbirlerini anlama yolu diyebiliriz. Bu anlama için gerekli olan şeyleri bize iletişim sağlar. İletişim türleri olarak yine hayvanların birbirleriyle davranışlarla anlaşması gibi sözsüz iletişim, insanlar gibi konuşarak anlaşması sözlü iletişim birde yazılı iletişim var.”

K10: “İletişim düşündüklerimizi söylemek istediklerimizi karşı tarafa söylememizi onunda bunu anlamasını sağlar. Vermek istediğimiz bir haberi karşımızdaki kişi yakınsasözlü uzaksa genelde yazılı duyururuz. Bazen konuşmadan da anlatırız kendimizi buda sözsüz iletişimidir.”

Görüşme yapılan öğretmenler tarafından iletişimin benzer özellikleri vurgulayarak tanım olarak yine benzer ifadeler kullanılmaktalar. Ayrıca yapılan tüm görüşmelerin geneli dikkate alındığında iletişim türlerini öğretmenlerin ilk anda sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olarak ayırdığı görülmüştür. Görüşme esnasında öğretmenler yazılı anlatımı ya kendilerinedüzeltilme olarak üçüncü bir tür olarak iletişim sürecine eklemiş ya da yarı yapılandırılmış görüşme formatına uygun olarak görüşmecinin sorduğu “Mektup ve gazete gibi iletişim araçlarını hangi iletişim sürüne dahildir?” soru üzerine cevaplarında yukarıda bahsedilen değişiklikler yapılmıştır.

Araştırmamızın konusu olan okul yöneticilerinin iletişim türlerine yönelik sınıföğretmeni algıları kapsamında öğretmenlerin iletişimin tanımı ve iletişim tür (türleri) konularındaki teorik ve algısal birikimlerini anlayabilmenin ilgili diğer bulguları yorumlamamıza yardımcı olacağı düşüncesiyle çalışmamıza dahil edilmiştir.

TEMA 2: Okul Yöneticilerinin İletişiminin Öğretmenler İçin Önemi

Kodlar	Alıntılar	f	%
Önemli	Okulda en önemli iletişim yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişimidir. Öğretmen müdürü hizmetli müdürü yanlış anlarsa o okulda yanlış yapılan şeyler olur. Bu yüzden idarecilerimize büyük sorumluluk düşüyor bence doğru iletişim kurmak adına (K:8) Tabi ki de önemlidir. Odasından çıkmayan idareciyle öğretmenlerle seviyeyi koruyarak iletişim kuran idareci arasında büyük fark vardır. Biz öğretmenlerikinci tercih ederiz (K:4)	2	16
Kısmen	Hem önemli hem de çok gereklidir. Çünkü yönetmelikleri takip eden okul idarecileridir bunların öğretmenlere zamanında duyurulması önemlidir (K:3). Aslında bu durum öğretmenlere bağlıdır. Öğretmenler görevini bilirse müdürlerin bunu hatırlatmasına gerek kalmaz mesela öğretmen derse zamanında girerse müdürün onunla konuşmasına gerek kalmaz (K:12). Bazen idare ile öğretmen arasındaki iletişim önemlidir. Mesela öğretmenlerin okuldaki görevlerini bilmeleri veya tayin dönemlerinde idarecilerin duyuruları önemlidir. Diğer türlü yöneticilerle samimi olmaya gerek yok (K:5) Ben sadece okul değil karşılıklı iletişimin kişilerle ilgili olduğunudüşünüyorum. Kısa ve öz iletişimden yanayım (K:7).	8	67
Önemsiz	Aslında önemli olmadığını düşünüyorum.. Yöneticilerin görevi okulu yönetmek . Bunun için öğretmene belli konuları konuşabilir veya yazılı duyurabilir. Herkes görevini yaparsa bu çok önemli değil (K:10)	2	17
Toplam		12	100

3.2. Okul Yöneticilerinin İletişiminin Öğretmenler İçin Önemi

Okul yöneticileri olan müdür ve müdür yardımcılarının iletişiminin öğretmenler için önemini irdeleyebilmek için görüşmelerde öğretmenlere “Okul idarecilerinin iletişimi sizin için nasıl bir öneme sahiptir?” sorusu yöneltilmiştir. Görüşme verileri çözümlendiğinde, okul yöneticilerinin iletişiminin önemine dair tema ve kodlar aşağıda verilmiştir.

“Okul yöneticilerinin iletişiminin öğretmenler için önemi” teması altında “önemli”, “kısmen önemli” ve “önemsiz” kodları belirlenmiştir. Alıntılar incelendiğinde, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okul yöneticilerinin iletişiminin kısmen önemli olduğunu belirtmiştir. Okul yönetim sürecinde iletişimin önemli ya da önemsiz olduğunu belirten ifadelerin genelinde okulda olması gereken en önemli iletişimin yöneticiyle öğretmen arasındaki iletişim olduğu görüşünü belirtenler gibi öğretmen ve yöneticilerin görevlerini tam ve doğru olarak yapması durumunda iletişimin önemini kaybedeceği düşüncesini paylaşan birbirine zıt görüşler bulunmaktadır.

3.3. Yönetici Veya Öğretmenlerin Birbirleriyle İletişim Kurma Durumları

Okul yöneticileri veya öğretmenlerin birbirleriyle iletişim kurma durumları görüşmelerde öğretmenlere yönlendirilen “Okul Yöneticilerinizle hangi durumlarda iletişim kurmaya ihtiyaç duyuyorsunuz? ve Okul yöneticileriniz genelde sizle hangi durumlarda iletişim kurmayı tercih eder” sorularıyla irdelenmeye

çalışılmıştır. Görüşme verileri çözümlendiğinde, okul yöneticilerinin veya öğretmenlerin birbirleriyle iletişim kurma durumlarına ilişkin tema ve kodlar aşağıda verilmiştir.

TEMA 3: Yönetici Veya Öğretmenlerin Birbirleriyle İletişim Kurma Durumları

Kodlar	Alıntılar	f	%
Belli Durumlar Yoktur	Yöneticilerle hem biz her istediğimizde hem onlar istediğimizde çok rahat iletişim kurabiliriz. Bunun için belli bir olayın olmasına gerek yoktur (K:8). Başkalarını bilmem ama ben müdürümle veya yardımcısıyla nerde karşılaşsam merhabalaşırız sıradan ve okul işlerinden konuşuruz (K:11) Yöneticilerle sadece okul için değil günlük konulardan da konuşabiliriz (K3)	6	50
Okul, ve Görevlerimle İlgili	Ben idarecilerimle okul dışında her zaman konuşabilirim ama okul içinde okulla ve görevlerimle ilgili konuşuruz. (K:3) Biz zaten derslerde otuz sadece biraz sabah girişte ve tenefüslerde konuşabiliriz işle alakalı olur . Çoğu zamanda ben sınıfım için bir şeyler isterim idarecilerimden (K:7).	4	33
Sadece Resmi Durumlarda	Ben işim gereği iletişim kurarım. Çoğu zaman resmi durumlar için ve idare istediği için iletişim olur. Bu sebeple iletişimlerimiz resmi olur. (K:2) İdarecilerimiz genelde bizden bir şey yapmamızı veya yapmamızı isterler. Ben zaten idarecilerle fazla samimi olmayı sevmem. Görevimi doğru yapmaya çalışırım böyle olunca da fazla iletişim kurmaya gerek kalmaz (K :10)	2	17
Toplam		12	100

“Yönetici veya öğretmenlerin birbirleriyle iletişim kurma durumları” teması altındaise “belli durumlar yoktur”, “okul ve görevlerimle ilgili” ve “sadece resmi durumlarda” şeklinde kodlar belirlenmiştir. Alıntılar incelendiğinde görüşülen öğretmenlerin yarısının okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişiminde belli durumların olmadığını belirttikleri görülmektedir. Ayrıca idareyle iletişimlerinin sadece resmi durumlarda olduğunu belirten öğretmenlerin bu iletişimin idare istediği veya belirlediği durumlarda olduğunu belirtmeleri çizelgemizle ilgili dikkat çeken başka bir saptama olacaktır.

3.4. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları İletişim Türleri

Okul yöneticilerinin kullandıkları iletişim türlerini öğrenmek adına görüşmelerde öğretmenlere “Yöneticilerinizin genelde kullandıkları iletişim türü var mıdır? Varsa bu hangi iletişim türüdür?” soruları sorulmuştur.

Tema 4: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları İletişim Türleri

Kodlar	Alıntılar	f	%
Belli İletişim Türü Yoktur	Bu okulun büyüklüğüyle ilgilidir. Yani öğretmen sayısı fazla olan , okullarda genelde yazılı iletişim küçük okullarda sözel iletişim daha çok olur (K:11). Çalıştığım okulları düşündüğümde yöneticiler genelde şu iletişim türünü kullanır diyemem. Bu okuldaki öğretmenlere ve yöneticiye göre değişir (K:8)	4	33
Sözlü İletişim	İdareciler daha tabi ki sözlü iletişimi kullanır. Çünkü onlar aynı zamanda iş arkadaşlarımızdır normal günlük konulardan da konuşuruz (K:6) Okul müdürümüz ve müdür yardımcımız sözlü iletişimi daha çok kullanırlar. yöneticilerimiz genelde bizimle doğrudan konuşurlar (K4). Yöneticiler genelde sözlü iletişimi kullanır. Toplantılarda veya karşılaştığımızda bizlere verdikleri görevleri sözlü olarak da tekrarlarlar (K:9).	5	42
Sözsüz İletişim	Bence okullarda yöneticilerimizle daha çok sözsüz iletişim yani anlaşma halinde oluyoruz. Okul müdürümüz kılık kıyafeti ve davranışlarıyla bize örnek olur. Bu bence bizden bir şey söylemesinden daha etkilidir (K:3).	1	8
Yazılı İletişim	Okullarda yöneticiler daha çok yazılı iletişim yöntemini seçerler. Müdürler toplantılarda kısa ve öz konuşurlar ama sınıfımızla ve görevimizle ilgili tüm durumlar bize yazılı bildirilir (K:7). Elbette yöneticilerimizle her zaman konuşma halinde olabiliriz ama iş ile ilgili durumlarda yöneticilerimiz genelde yazılı iletişimi seçerler (K:12).	2	17
Toplam		12	100

“Okul yöneticilerinin kullandıkları iletişim türleri” teması altında “Belli İletişim Türü Yoktur”, “Sözlü İletişim”, “Sözsüz İletişim” ve “Yazılı İletişim” şeklinde kodlar belirlenmiştir. Alıntılar incelendiğinde görüşülen öğretmenlerin yarıya yakınının yöneticilerin okullarda genel olarak kullandığı iletişim türü olarak sözlü iletişimi söyledikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra sözsüz iletişimi yöneticilerin okullarda genel olarak kullandığını sadece bir öğretmenin söylemesi çizelgeyle ilgili dikkat çeken başka bir durumdur.

3.5. Müdür ve Müdür Yardımcılarının İletişim Türlerinde Görülebilecek Farklılıklar

Okul yöneticilerinden Müdür ve Müdür Yardımcılarının iletişim türlerine yönelik görülebilecek farklılıkları irdeleyebilmek için öğretmenlere “Müdür ve Müdür Yardımcılarının kullandıkları iletişim türünde sizce belirgin farklılıklar var mıdır? Varsa bunun sebebi sizce nelerden kaynaklanabilir?” soruları sorulmuştur.

TEMA5 :Müdür ve Müdür Yardımcılarının İletişim Türlerinde Görülebilecek Farklılıklar

Kodlar	Alıntılar	f	%
Belli İletişim Türü Farkı Yoktur	İletişim kurma yetenekleri farklı olabilir ama iletişim türü olarak öyle belirgin bir fark olduğunu düşünmüyorum. Sonuçta ikisi de yönetici (K:1). Aynı müdürler gibi müdür yardımcılarının iletişim türleri okuldan okula değişiyor. İki yönetici olarak bence belirgin bir iletişim ayrılıkları yok (K:8) Bence iletişim kişilik meselesidir. Göreve göre değişmez (K:11).	4	33
Müdürler İletişim Türlerinde Daha Resmidir	Çalıştığım tüm okullarda müdürler müdür yardımcılara göre hangi iletişim türünü kullanırsa kullansınlar daha kuralcı ve bence daha resmiler. Müdürler için en önemli olan öğretmenin görevini doğru yapması (K12).	2	17
Müdür Yardımcılarıyla Her Türlü İletişim Daha Çok Oluyor	Müdür Yardımcıları müdürün verdiği idari işleri yaptıkları için onlarla sözlü veya yazılı iletişimiz daha çok oluyor (K:5). Müdür yardımcılarını okulda yani bahçede kantinde daha çok görüyoruz müdürler odalarında veya toplantıda olabiliyor. Müdürlerle her türlü iletişimsizimiz daha az oluyor (K:9).	3	25
Müdür Yardımcıları Yazılı İletişimi Daha Çok Kullanır	Müdür yardımcıları müdürün söylediklerini bize ulaştırdıkları için Birde duyuru ve tebliğ çok yaptıkları için yazılı iletişim onlarla çok oluyor (K:3).	2	17
Müdürler İletişim Türlerinde Daha Etkili	Okullarda müdürler yardımcılara göre genelde mesleki deneyim ve yaşça genelde daha büyük oluyor. Belki bu sebeple müdürler yardımcılara göre iletişimin her türünde bence daha etkili oluyorlar (K:7).	1	8
Toplam		12	100

“Müdür ve müdür yardımcılarının iletişim türlerinde görülebilecek farklılıklar” teması altında “Belli İletişim Türü Farkı Yoktur”, “Müdürler İletişim Türlerinde Daha Resmidir”, “Müdür Yardımcılarıyla Her Türlü İletişim Daha Çok Oluyor”, “Müdür Yardımcıları Yazılı İletişimi Daha Çok Kullanır” kodlarına ulaşılmıştır. Alıntılar incelendiğinde görüşülen öğretmenlerin diğerlerine göre daha çok belli iletişim türü farkı yoktur temasında fikir birliği içinde oldukları görülmektedir.

3.6. Öğretmenlere Göre Yöneticilerinin İletişim Türlerini Kullanma Durumları

Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin iletişim türlerini kullanma durumlarını anlayabilmek için öğretmenlere “Okul Yöneticileri sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim türlerini hangi durumlara göre tercih ederler?” sorusu sorulmuştur. Görüşme verileri çalışmamız olan “Okul Yöneticilerinin İletişim Türlerine Yönelik Sınıf Öğretmeni Algıları” adlı projenin temel bulgusu olmasından dolayı çözümleme ilgili tema ve kodlar olarak aşağıdaki iletişim türlerine göre verilmiştir.

TEMA 6: Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Sözlü İletişimi Kullanma Durumu

Kodlar	Alıntılar	f	%
Öğretmenler Kurulu Toplantısı	Yöneticiler söylemek istediklerinin hepsini okullar açıldığında yapılan ilk öğretmenler Kurulu toplantısında söylerler Sene sonunda da onun değerlendirmesini yapar (K:8). Öğretmenler Kurulu toplantıları okulun yıllık planı gibidir. Müdürler ne istediklerini genelde buralarda söyler (K:6).	4	33
Öğretmenlerle Yapılan Bireysel Görüşmeler	Okul müdürleri bazen öğretmenle herkesin içinde konuşmak istemedikleri durumları mesela bir veliden şikayet falan geldiğinde veya fazladan bir görevvercekse öğretmeni odasına çağırarak konuşur (K:6). Genelde okul müdürleri öğretmenlerle bireysel görüşür bu da çoğu zaman olumsuz durumlarda olur, müdür yardımcıları genelde müdürün söylediklerini iletme için odasına çağırır (K:5).	4	33
Tesadüfi Karşılaşmalarda Yapılan Konuşmalar	Müdürlerin okullardaki sözlü iletişimlerinin çoğu bahçede kantinde olan karşılaşmalarda yapılan konuşmalarla olur (K10). Yöneticilerin öğretmenlerle karşılaştığında selamlaşması mütevazice konuşması çok öğretmen için çok önemlidir. Bence müdürlerin çoğu buna dikkat eder zaten bu kişilik meselesidir (K:12).	4	34
Toplam		12	100

“Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sözlü iletişimi kullanma durumu” teması altında “Öğretmenler Kurulu Toplantısı”, “Öğretmenlerle Yapılan Bireysel Görüşmeler” ve “Tesadüfi Karşılaşmalarda Yapılan Konuşmalar” biçiminde kodlara ulaşılmıştır. Alıntılar incelendiğinde görüşülen öğretmenlerin ifadelerine ait tema ve bu temalara ilişkin kodlara eşit dağılım olduğu görülmektedir.

TEMA 7: Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Sözsüz İletişim Türünü Kullanma Durumları

Kodlar	Alıntılar	f	%
Öğretmen Okula Geç Kaldığında veya Derse Geç Girdiğinde	Sözsüz iletişim deyince en son müdürümün sabah ben okula geç kaldığımda kapıda saatine bakması aklıma gelir (K:1). Ben derse geç kaldığımda öğretmenler odasına gelen müdürümün öksürmesi yerine benden derse gitmemi istemesi bence daha doğru K:(9).	3	25
Kılık Kıyafet Gibi Görsel Örnek Olma Durumları	Bence yöneticiler bir şey istemeden önce konuşmadan da örnek olmasını bilmeli (K:7). Bence müdürler okullarda her açıdan önde olmalı üstü başı şık olmalı her zaman traşlı ve elbiseleri ütülü olmalı. Yoksa bunlarla ilgili, öğretmenlerden bir şey istediğinde bence pek fazla ciddiye alınmazlar (K:8). Müdür okulu temsil eder çevreye karşı aniden gelebilecek yetkililere karşı her zaman etkileyici bir görünüşü olmalı (K:11)	5	42
Ses Tonu, Jest Mimik ve Hareketler Gibi Resmîyet Belirten Durumlar	Müdürümün en sevdiğim özelliği nerde resmi nerde samimi olacağını iyi bilmesi. Bence müdür dediğin böyle olmalı (K:4). Yöneticilerin iletişimi sadece öğretmene karşı değil öğrenciye karşı da olur. Müdür öğrenciye tavırlarıyla veya sesini ve yüzünü doğru kullanarak daha etkili olur (K:2).	4	33
Toplam		12	100

“Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sözsüz iletişim türünü kullanma durumu” teması altında “Öğretmen Okula Geç Kaldığında veya Derse Geç Girdiğinde”, “Kılık Kıyafet Gibi Görsel Örnek Olma Durumları” ve “Ses Tonu, Jest Mimik ve Hareketler Gibi Resmîyet Belirten Durumlar” şeklinde kodlar belirlenmiştir. Alıntılar incelendiğinde diğer temalara göre yöneticilerin kılık kıyafet gibi görsel örnek olma durumları öğretmenlere göre yöneticilerin sözsüz iletişimi olarak daha etkili görünmektedir.

TEMA 8: Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Yazılı İletişim Türünü Kullanma Durumu

Kodlar	Alıntılar	f	%
Duyuru ve Tebliğlerde	Yöneticilerimiz benim gördüğüm kadarıyla yazılı olarak en çok imza karşılığında duyuru ve tebliğ olarak iletişim durumunda oluyorlar (K:1). Genelde yöneticiler bu yolu çok kullanıyor. Bize yönetmelik değişikliklerinde atama dönemlerinde imza karşılığında duyuru veya tebliğ ediyorlar (K:7). Yöneticiler genelde imza istedikleri durumlarda yazılı iletişime geçiyor. Bence bu öğretmene fazla güvenilmediği anlamına geliyor (K:10). Çalıştığım tüm okullarda genelde müdür yardımcılarının ellerinde bir belge bize imzaya geliyorlar veya çağırıyorlar Belki sadece müdürün dediğini yapıyorlar ama ben bu tür iletişimi karşılıklı güvensizlik olarak görüyorum (K:3).	8	67
Soruşturularda İfade Alma Durumlarında	Yazılı iletişim deyince benim ilkin müdürlerin soruşturmalarda tanık veya sanık olarak ifade almaları aklıma geliyor. Ama bu çoğu zaman kendi okul müdürü tarafından değil başka okul müdürü tarafından oluyor (K:5).	2	16
Tutanaklarda	Okulda genelde nöbet esnasında ters giden bir durum olduğunda örneğin öğrencinin biri kötü şekilde düştüğünde yada taşıma araçlarında bir sıkıntı olduğunda idarecilerimin yanına giderim genelde de tutanak tutarız (K:1)	2	17
Toplam		12	100

“Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yazılı iletişim türünü kullanma durumu” teması altında “Duyuru ve Tebliğlerde”, “Soruşturularda İfade Alma Durumlarında” ve “Tutanaklarda” şeklinde üç kod belirlenmiştir. Alıntılar incelendiğinde hemen diğer temalara göre duyuru ve tebliğlerde tüm çizelgelerde görülmemiş bir oranda öğretmenlerde bir görüş birliği oluşturmuştur. Ayrıca yine aynı temada öğretmenlerin imza karşılığında öğretmene sunulan bu yazılı iletişim belgelerini güven sorunu olarak görmeleri dikkat çekmesi gereken önemli bir durumdur.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada yapılan görüşmeler neticesinde araştırmanın alt problemlerine de bağlı olarak elde edilen tüm veriler belirlenmiş dört tema ve elde edilen bulgular kapsamında irdelenmiştir.

Araştırmanın ilk alt problemi kapsamında ve görüşme yapılan öğretmenlerin iletişim algılarının araştırmamızın güvenilirlik ve geçerlilik etkisini belirlemek adına iletişim konusunda hazırbulunuşluk durumları incelenmek istenmiştir. Bu sebeple öğretmenlerin iletişim ve iletişim türleri hususlarındaki birikimleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Öğretmenlerin iletişimi genel olarak kişinin kendisini anlatma ve karşısındakini anlama aracı olarak tanımladığı ve yine genel olarak iletişim türleri konusunda iletişimi sözlü, sözsüz ve yazılı anlatım olarak üçe ayırma noktasında fikir birliğinde olduğu görülmektedir.

Araştırmanın alt problemlerine uygun olarak okul yöneticilerinin iletişiminin öğretmenler için önemi çalışmamız için irdelenmeye çalıştığımız bir diğer tema olmuştur.

Elde edilen veriler çözümlendiğinde öğretmenlerin yöneticilerinin iletişiminin önemini çok büyük oranda kısmen veya duruma göre kodları altında cevaplamışlar ve bu durumsallığı öğretmenin görevini tam ve doğru yaptığında öğretmen ve okul idaresi arasındaki iletişimin önemini kaybedeceği şeklinde açıklamışlardır.

Çalışma kapsamında irdelemeye çalışılan bir diğer tema yönetici veya öğretmenlerin birbirleriyle iletişim kurma durumlarıdır. Yöneticilerin okullarda genel olarak uyguladığı iletişim türü temasında yazılı iletişim türünün diğer türlere göre daha çok tercih edildiği bu durumun öğretmenler tarafından olumlu karşılanmadığı anlaşılmaktadır.

Ayrıca müdür ve müdür yardımcılarının iletişim türlerinde görülebilecek farklılıklar ve sebepleri öğretmenlere sorulmuş ilgili temada müdürlerin iletişim türlerinde daha çok yazılı iletişimi tercih ettikleri, müdür yardımcılarının da yazılı iletişimi daha çok kullandığı öğretmen algılarına göre ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerden yöneticilerin sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim türlerini hangi durumda kullandıkları öğrenilmek istenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesi yapıldığında ilgili temalarda özetle şu dört saptama dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki yöneticilerin okulda yazılı iletişim adına resmi evrak formatında ve öğretmenlerin imzaları istenilerek duyuru ve tebliğ şeklinde genelde uygulama yaptığı ve bu durumun öğretmenler tarafından bir güvensizlik belirtisi olarak görüldüğü ve öğretmenler tarafından rahatsız edici bir uygulama olarak algılandığıdır. İkinci husus ise sözsüz iletişim adına yöneticilerin kılık kıyafet veya görünüşlerinin öğretmenler üzerinde etkili olacağını yine öğretmenlerin belirtmiş olmasıdır. Ayrıca yine sözsüz iletişim kapsamında öğretmenlerin okula ve derse geç kalma durumunda yöneticilerinin saatlerine bakma veya öğretmenler odasında öksürme gibi davranışları gösterdikleri ve bu durumu öğretmenlerin onaylamadıkları bunların yerine yöneticilerinin kendilerini sözlü uyarımlarını tercih edeceklerini söylemeleri önemlidir. Bir diğer durum saptaması ise sözlü iletişimde azımsanmayacak bir oranda öğretmenlerin özellikle okul müdürüyle yapılabilecek olan bireysel görüşmeleri olarak veli şikâyeti veya bir görevi eksik yapmak gibi olumsuz bir durum neticesinde gerçekleşeceğini düşünüyor olmalarıdır.

Okulun amaçlarına ulaşmasında aktif olarak yer alan kişiler öğretmenlerdir. Öğretmenlerin iş doyumunun, okula adanmışlığının yüksek olması ise okul yönetimiyle arasındaki açık iletişim ile gerçekleşir. Açık iletişimin olması içinse, tarafların birbirine güvenmesi önemlidir. Çünkü sağlıklı örgütsel iletişimin temelinde örgütsel güven yer almaktadır. Güvenin sağlanması için öncelikle müdürlerin odalarından çıkmaları, öğretmenlerle iletişimi öğretmenin kendisini rahat hissettiği sınıfta, koridorda, öğretmenler odasında kurması ve öğretmenini dinlemesi gerekir. Çünkü müdürün öğretmenlerle aynı ortamda bulunması, onlarla zaman geçirmesi öğretmenlerin müdürü olumlu algılaması açısından önemlidir.

Esas kaynağı insan olan ve açık sistem içinde olmasıyla çevresiyle sürekli etkileşim içinde olan okullar içinde iletişim, hem yönetsel hem de eğitimsel açıdan vazgeçilmezdir. Okullarda iletişimin temel amacı, eğitim örgütü olan okulun amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Okulun amaçlarına ulaşabilmesi için, okul içinde bulunan bireylerin ortak amaç etrafında toplanması ve koordineli bir şekilde çaba göstermesi gerekir. Bireylerin birlikte hareket etmesine zemin hazırlayan ise okuldaki sağlıklı örgütsel iletişimdir. Yönetsel açıdan ele aldığımızda, yönetimle ilgili tüm faaliyetlerin gerçekleşmesi planlama, organizasyon, uygulama, karar verme vs. iletişim olmadan gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır. Buradan da, başta okul müdürü olmak üzere okul yönetiminin en önemli görevinin, okuldaki iletişimi sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek olduğu anlaşılmaktadır.

Kısaca söylemek gerekirse okulların amaçlarını gerçekleştirebilmesi yöneticilerinin başarılı iletişim kurmalarıyla mümkün olacaktır. Öğretmenler ve okul yönetimi arasında öncelikli güvenin oluşması sağlanarak okullarda açık ve etkili iletişim olması sağlanmalıdır. Bu durumda özellikle müdürlerin ve öğretmenlerin iletişim becerilerine sahip olması iletişim sürecini etkileyen önemli faktörler olarak görülmektedir.

Sonuç olarak okullarda iletişim süreci ve iletişim türlerinin başarılı olması için yöneticiler başta olmak üzere tüm personelin etkili iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitim seminerlerine katılmasının önemi gerekliliği bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Araştırmamız neticesinde elde edilen bulgulara dayanarak bulunacağımız önerileri şu şekilde sıralayabiliriz:

Okul yönetiminin öğretmenlere yazılı iletişiminin temelini oluşturduğu görülen duyuru ve tebliğ gibi belge niteliği olan resmi durumlarda öncelikle sözlü iletişimi tercih etmeleri önemlidir. Bununla ilgili okul yönetimi kısıtlayan yasal zorunluluklar varsa bu durumun üst yöneticiler tarafından değiştirilmesi gerekmektedir.

Okul yöneticileri öğretmenlerle iletişim kurarken, genelde idari odalar olan makam odaları yerine sınıf, koridor veya öğretmenler odasını tercih etmelidir. Karşılıklı bu iletişimler esnasında daha çok dinlemeli, daha çok soru sormalı ve öğretmenlerin kendifikirlerini ve çözümlerini ortaya çıkartmaya çalışmalıdır.

Destek ve Teşekkür

Yazarlar çalışma için herhangi bir finansal destek almamışlardır.

KAYNAKÇA

- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi* 5(59), 67-68.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara:Pegem A Akademi.
- Dawis, K.(1984). *İşletmede İnsan Davranışı*. (Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri). İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayını.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları
- Hernandez, T. J. & Seem, S. R. (2004). A safe school climate: a systemic approach and the school counselor. *Professional School Counseling*, 7(4), 256–262.
- Hocan, E. (1999). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Paksoy, M. (1998). *Örgütsel İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Polatoğlu, A. (1998).Türk kamu örgütlerinde ast üst iletişimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 2(21), 85-93
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki ilk Okullarda Araştırma)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Toprakçı, E. (1995). Okul örgütünün amaçlar açısından kendine özgü yönleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 1(1), 113-120.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (17), 277-394.