

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Sözsüz İletişim Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi: Bir Öncü Çalışma

Determining the Level of Nonverbal Communication Skills of School Principals Based on Teachers Opinions: A Pioneering Study

Tevfik UZUN, Giresun Üniversitesi, E-posta: tevfik.uzun@giresun.edu.tr
Ahmet AYIK, Atatürk Üniversitesi, E-posta: ahmet.ayik@atauni.edu.tr

Anahtar Kelimeler:

Okul Müdürü,
Sözsüz İletişim
Becerisi, Öğretmen.

Öz

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri düzeyini belirlemektir. Betimsel tarama modelindeki araştırmanın evrenini 2013- 2014 eğitim öğretim yılında Erzurum ili Palandöken ilçe merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ilkokullarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemini ise, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 15 ilkokulda görev yapan 242 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanması için Richmond, McCroskey ve Johnson (2003) tarafından geliştirilen “Sözsüz İletişime Yatkınlık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri “orta” düzeydedir. Öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, kıdem gibi değişkenleri ile okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine yönelik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak; öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri branş ve iletişimle ilgili eğitim almış olma değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Keywords:

Principal, Nonverbal
Communication Skill,
Teacher.

Abstract

The purpose of this paper is to determine the level of nonverbal communication skills of school principals based on teachers' opinions. The research is designed within the frame of descriptive study, and the universe covers state school teachers employed in Erzurum Palandöken during the academic years 2013-14 . Sampling group is selected via random sampling method, which covers 242 teachers from 15 elementary schools. Data was gathered through the scale ‘Nonverbal Immediacy Scale (NIS)’ developed by Richmond, McCroskey and Johnson (2003). The research reveals that the level of nonverbal communication skill of principals is medium. There is no meaningful difference between the principals' nonverbal communication skills and the teachers' gender, degree, or experience variations. However, principals' nonverbal communication skill differs meaningfully in terms of field and attendance in communication training.

Giriş

İletişim hem sosyal ilişkiler hem de iş yaşamında önemli bir yere sahiptir. Örgüt içinde, birimleri, çalışanları birbirlerine bağlayan, birlikte hareket etmelerini sağlayan bir süreç olan iletişim; yöneticinin gönderdiği mesajların çalışanlar tarafından anlaşılmasını, benimsenmesini ve çalışanların harekete geçirilmesini sağlamaktadır. Örgütlerde yöneticiler zamanlarının %75-90'ını iletişim faaliyetlerine harcarlar ve iletişimle ilgili her eylem, örgüte etkide bulunur. İletişim planlama, örgütlenme, eşgüdümüme, kontrol, gibi yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur (Genç, 2007: 346). Tutar (2003: 39), çalışanların diğer çalışanlarla ve örgütle, örgütü oluşturan alt sistemlerin birbiriyle, örgütün iç ve dış çevresiyle uyumlu etkileşiminin, sağlıklı işleyen bir iletişim sistemiyle olanaklı olacağını belirtmektedir. Eğitim örgütlerinde ise, okul içerisinde iletişim sistemini kurmak ve iletişim sisteminin sağlıklı şekilde çalışmasını sağlamak eğitim yöneticisinin işidir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin, yönetsel bir beceri olarak iletişimin sözel, yazılı ve sözsüz tüm boyutlarını bilmeleri ve anlamaları gerektiği söylenebilir.

Eğitim örgütlerinde iletişimin temelini kişilerarası iletişim oluşturmaktadır. Kişilerarası iletişim tam bir iletişim olgusu ve sürecinin yer aldığı, insanlar arasında yapılan iletişimdir. Genellikle yüz yüze gerçekleşen bu iletişimin başarısını; cinsiyet, yaş, eğitim, sosyo-ekonomik düzey gibi değişkenler ve bilgi, tutum, davranışlar, deneyimler ve değerler gibi özellikler etkileyebilmektedir (Aziz, 2012: 59). Kişilerarası iletişimde, sözlü mesajlar çok daha fazla kullanılmasına rağmen sözsüz mesajlar sözlü mesajlara oranla daha etkili olabilmektedir. Etkin iletişim, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin başarıyla yürütülmesi için zorunludur (Genç, 2007: 346). Okulda gerçekleşen iletişim sürecinde yöneticilerin ve öğretmenlerin jest ve mimikleri, vücut hareketleri, giyim tarzları, görünüşleri, duruşları, oturma şekilleri gibi kullandıkları sözsüz iletişim unsurları; kızgınlık, saldırganlık, yalan, heyecan, mutluluk, memnuniyet gibi mesajlar verebilmektedir. Sözsüz iletişimle verilen bu mesajlar tarafları sözlü iletişime göre daha fazla etkileyebilmektedir. Bu bağlamda eğitim yöneticileri ve öğretmenler sözel iletişimin temel tamamlayıcısı sözsüz iletişim mesajlarını etkili bir şekilde kullanabilmeli ve anlamlarını okuyabilmelidir.

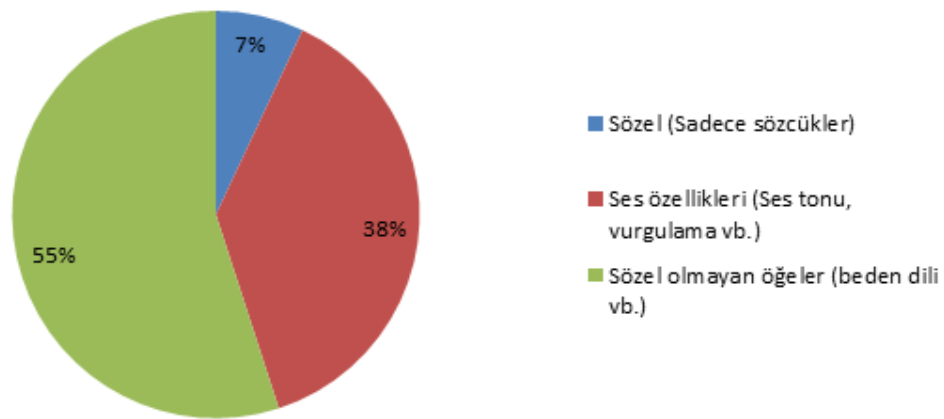
İletişim, bilgi, fikir, kanı düşünce ve duyguların bir bireyden bir bireye aktırılma sürecidir. Temel anlamda bilgi, duygu ve düşüncelerin paylaşılması olan iletişim, aynı zamanda kişi ya da grupların davranış ve tutumlarını etkilemeye yönelik bir eylemdir (Gürüz ve Temel-Eğimli, 2011:5). İletişimi, belli bir çeşit bilginin paylaşılmasını mümkün kılan, bir ilişkilme ve paylaşma süreci olarak nitelendirebiliriz (Yüksel, 2013: 11). İletişim süreci kaynak ve alıcı arasında mesaj alışverişi veya bilgi akışı, konuşma veya yazma biçiminde sözlü gerçekleşebileceği gibi belirli anlamlar yüklü olarak bazı bedeni hareketlerle de gerçekleşebilir (Güney, 2011:211). Bedeni hareketlerle gerçekleşen iletişime sözsüz iletişim denir. Sözsüz iletişim; saç şekli ve giyimle, göz teması ve yüz ifadeleriyle, beden hareketleri ve duruşuyla, dokunma ve el-kol hareketleriyle açıklanabilir (Finset ve Piccoli, 2010: 107). Beden hareketlerinin düşünceleri gösterme ve duyguları iletme işlevlerinin yansira örnekleyici ve düzenleyici işlevleri de bulunmaktadır (McKay, Davis ve Fanning, 2012). Güneş (2011: 714)'e göre sözsüz iletişim, konuşulan sözü içermeyen ifade, enfomasyon verme veya davranış olarak tanımlanabilir. Sözsüz iletişim, iletişimin sözler dışındaki tüm yönüdür. Sözsüz iletişim sadece jestler ve beden hareketlerini değil

aynı zamanda sözcüklerin ses düzeyi, tonlama, duraklama ve vurgulamalarının nasıl söyleneceğini de kapsamaktadır (Wood, 2009: 122).

Sözsüz iletişim türü içinde yer alan kodların bazı özellikleri vardır. Bunlar; iletişim yokluğunu olanaksız kılma, pekiştiricilik, sözün yerine geçme, kendiliğindenlik, duygu ve coşkuları yetkin biçimde dile getirme, kişilerarasındaki ilişkileri tanımlama ve belirleme, sözlü iletişimin içeriği hakkında bilgi verme, düzenleme, örgütlenme, güvenilir iletiler aktarma ve kültüre göre biçimlenmedir (Güngör, 2013: 88-90; Zıllıoğlu ve Yüksel, 2004: 61-62). Verderber, Verderber ve Sellnow (2010: 68)'a göre sözsüz iletişimin dört özelliği bulunmaktadır: Sözsüz iletişim kaçınılmazdır, duygularımızın birincil ileticisidir, çok kanalıdır ve belirsizdir.

Sözcükler, iletişimin birincil araçlarıdır ancak sözsüz iletişimde sözcükler kullanılmamaktadır, sözcüklerin yerine bazı unsurlar kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, sözsüz iletişimin unsurları ya da türleri çeşitli kaynaklarda beden dili (Kinesics), ses çeşitliliği (Paralanguage), fiziksel görünüm (Physical Appearance), dokunma (Haptics), yönlendirilebilen objeler ve çevresel özellikler (Artifacts), mesafe ve mekan kullanımı (proxemics), zaman kullanımı (chronemics), sezsizlik (silence) olarak belirtilmiş ve beden dilinin unsurları da yüz ifadeleri (facial expressions), jestler (gestures) ve duruş (posture) ve göz teması (eye contact) olarak ortaya konulmuştur (Krizan, Merrier, Logan ve Williams, 2010; Wood, 2011; Hamilton, 2011; Verderber v.d., 2010; Steinberg, 2007; Tayfun, 2007; Calero, 2005; Pease 2003).

İletişim sürecinde mesajları oluşturan öğelerin oranları



Alan yazında sözsüz iletişime ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. Sözsüz iletişimle ilgili ilk araştırma Charles Darwin'in 1872 yılında yayınlanan *The Expression of the Emotions in Man and Animals* (İnsanlarda ve Hayvanlarda Duyguların İfade Edilmesi) isimli kitabıdır. Bundan sonraki yıllarda iletişimin sözel olmayan boyutu 1960'lı yıllardan sonra aktif olarak araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmaların bir bölümünde iletişimin sürecinde bir mesajın iletilmesinde sözsüz unsurların etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Birdwhistell (1970)'e göre bir mesajın %35'lik kısmı sözel, %65'lik kısmı sözsüz unsurlarla iletilmektedir. Mehrabian ve Ferris'e göre (1967), iletişim sürecinde bir mesajın toplam etkisinin yaklaşık yüzde 7'si sözel (sadece sözcükler), yüzde 38'i sesli (ses tonu, sesin yükselip alçalması ve diğer sesler) ve yüzde 55'i sözel olmayan öğelerden oluşmaktadır.

Yapılan alan yazın ve araştırmalarına göre; sözsüz iletişimin kişilerarası iletişim sürecinde çok önemli bir yere sahip olduğu, beden dili (yüz ifadeleri jestler ve duruş, göz teması), ses çeşitliliği, fiziksel görünüm, dokunma, yönlendirilebilen objeler ve çevresel özellikler, mesafe ve mekan kullanımı, zaman kullanımı, sessizlik gibi sözsüz iletişim unsurlarının farklı anlamlarda mesajlar ilettiği, duygu ve düşüncelerin iletilmesinde, etkilenmesinde ve değerlendirilmesinde önemli rol oynadığı belirlenmiştir (Hawk, Fischer ve Van Kleef, 2012; App, McIntosh, Reed ve Hertenstein, 2011; Jessen ve Kotz, 2011; Stienen, Tanaka ve Gelder, 2011; Hertenstein, Holmes ve McCullough 2009; Gross, Crane ve Fredrickson, 2010; Wang, 2009; Roy ve Floyd, 2006; Flack, 2006; Hall, Coats ve LeBeau, 2005; Coulson, 2004; Atkinson, Dittrich, Gemmell, ve Young, 2004; Montepare, Koff, Zaitchik ve Albert, 1999; Wallbott, 1998; De Meijer, 1989; Heslin ve Alper, 1983; Ekman, Friesen, O'Sullivan, ve Scherer, 1980).

Eğitim sürecinde iletişimin sözsüz boyutunun etkilerini inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı öğretmeninin sözsüz iletişim becerilerinin öğretme-öğrenme sürecindeki önemi ve öğrenci öğrenmesindeki etkileri üzerine yapılmıştır (McCroskey, Fayer, Richmond, Sallinen ve Barraclough, 1996; Rodriguez, Plax ve Kearney, 1996; Hinkle, 1998; Witt ve Wheelless, 2001; Martin ve Mottet, 2011; Özmen, 2011)

Araştırmaların bir kısmı da öğretmenlerin sözsüz iletişim becerilerinin öğrenci motivasyonu ile ilişkisi ve etkisi üzerine yapılmıştır (Christophel, 1990; Pogue ve AhYun, 2006; Comadena, Hunt ve Simonds, 2007; Pribyl, Sakamoto ve Keaten, 2004; McCroskey, Richmond ve Bennett, 2006). Ayrıca, Kay ve Christopel (1995) de yöneticinin iletişime açıklığı ve sözsüz iletişim becerisinin astların motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmıştır. Öte yandan; okul müdürlerinin genel iletişim becerileri çeşitli araştırmalarda (Helmer, 2013; Jones, 2006; Sueltenfuss, 2001; Sophie, 2004; Tabor, 2001; Wee, 2011; Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Çelik, 2007; Çetinkaya, 2011; Fidan ve Küçükali, 2014; Güneş, 2007; Şahin, 2007; Şimşek, 2013; Şimşek ve Altınkurt, 2009; Topluer, 2008) ortaya konulmuştur. Ancak, araştırma için taranan veri tabanları ve kaynaklarda okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri düzeyini ortaya koyan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Sözsüz iletişimin unsurlarının yüz yüze iletişimdeki etkisinin sözlü iletişim unsurlarından çok daha yüksek olduğu düşünüldüğünde okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri ve bu becerilerin diğer örgütsel değişkenlerle aralarındaki ilişkilerin incelenmemesinin eksiklik olduğu düşünülmektedir.

Daha önce yapılan araştırmalar, hem kişilerarası ilişkilerde hem de eğitim ve öğretim sürecinde sözsüz iletişimin önemli bir yere sahip olduğunu ve iletişimin sürecinde bir mesajın iletilmesinde sözsüz unsurların sözel unsurlardan çok daha fazla etkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, eğitim kurumlarında temel amaç olan öğrenci öğrenmesini sağlamak için eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin sözsüz iletişim unsurlarını kullanma becerilerini kazanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda eğitim yöneticileri; iletişim süreci içerisinde öğretmen, öğrenci, diğer personel ve velilerden gelen sözsüz iletişim mesajlarını doğru anlamak, bilmek ve yorumlamak durumundadır. Hammaddesi insan olan ve insan ilişkilerinin çok fazla önemli olduğu eğitim örgütlerinde, yöneticilerin sözsüz iletişim becerilerini etkin kullanmaları gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde yönetici-öğretmen, öğretmen-öğrenci, yönetici-diğer personel, yönetici-öğrenci arasında yaşanan temel problemlerden birinin iletişim eksikliği olduğu, bu eksikliğin de örtük bilginin sözsüz mesajlarda gizli kalmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Tüm bu çerçevede araştırmanın çözüm aradığı problem cümlesi, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerini kullanma düzeyi nedir? şeklinde oluşturulmuştur. Sözsüz iletişim becerilerinin geliştirilmesi için öncelikle okul müdürlerinin bu becerileri kullanma düzeylerinin ortaya konulması gerekmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın genel amacı; öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerini kullanma düzeylerinin tespit edilmesidir. Bu amaca uygun olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri ne düzeydedir?
2. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri; öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, seminer yada kurs almış olma, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Model

Bu araştırmada betimsel tarama modelinden yararlanılmıştır. Tarama modeli ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin düzeyleri belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca İlköğretim Okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin; cinsiyetlerine, mezun olunan okul, mesleki kıdem ve branşlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Evren, soruları cevaplamak için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği varlıklardan oluşan gruptur. Bir araştırma için hedef evren ve ulaşılabilir evren olmak üzere iki evrenden söz edilebilir. Hedef evren ulaşılması hemen hemen imkansız evrendir. Ulaşılabilir

evren ise, araştırmacının gerçekçi seçimidir ve ulaşılabilir olandır. Araştırmalarda genel olarak ulaşılabilir evren tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014: 80-81). Araştırmanın evren birimini öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek için, araştırma amaçları doğrultusunda, sonuçları genellemek için evren sınırlandırılıp çalışma evreni tanımlanabilir (Karasar, 2008: 116). Bu bağlamda evreni temsil etmesi, ulaşılabilir olması (merkezde oluşu), zaman ve kontrol açısından uygun oluşu, şehirde en fazla okulu ve öğretmeni olan yerleşim yeri olması sebebiyle; araştırmanın evrenini 2013- 2014 eğitim öğretim yılında Erzurum ili Palandöken ilçe merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 15 ilköğretim okulunda görev yapan 242 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Basit tesadüfi yöntem, her bir örnekleme birimine eşit seçilme olanağı veren, seçilen birimlerin örnekleme alındığı yöntemdir (Büyüköztürk, ve diğerleri, 2014: 85). Araştırmaya katılan öğretmenlerin 110'u (%45,5) kadın ve 132' si (%54,5) erkektir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre dağılımı incelendiğinde, 45'i (%18,6) 1-5 yıl, 65'i (%26,9) 6-10 yıl, 53'ü (%21,9) 11-15 yıl, 43'ü (%17,8) 16-20 yıl, 36'sı (%14,9) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Branş değişkenine göre dağılımlara bakıldığında ise; 53'ü (%21,9) sınıf öğretmeni, 41'i (%16,9) sayısal, 77'si (%31,8) sözel, 71'i diğer branş öğretmenlerinden oluşmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, mezun olunan okul, iletişimle ilgili seminer yada kurs almış olma, kıdem ve branş değişkenleri gibi demografik bilgiler yer almıştır. İkinci bölümde ise, yöneticilerin sözsüz iletişim becerilerinin ölçülmesi amacıyla "Sözsüz İletişime Yatkınlık Ölçeği-Gözlemci Raporu" (Nonverbal Immediacy Observer Report) anketi bulunmaktadır.

Katılımcıların sözsüz iletişim becerileri, Richmond, McCroskey ve Johnson (2003) tarafından geliştirilen "Sözsüz İletişime Yatkınlık Ölçeği-Gözlemci Raporu" (Nonverbal Immediacy Observer Report) yardımıyla ölçülmüştür. Ölçek, Erkuş ve Günlü (2009) tarafından uyarlanmıştır. Richmond vd. (2003) tarafından yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının ,90 olduğu bildirilmiştir. Ölçeğe yeniden güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,85 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte toplam 26 soru bulunmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=asla, 2=seyrek, 3=zaman zaman, 4=sık sık, 5=her zaman). Richmond vd. (2003), ölçeğin puanlamasını (kadın ve erkek için birleşik) şu şekilde vermektedir: Yüksek=> 109, Düşük=< 79.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri istatistik paket programı ile bilgisayar ortamında yapılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden standart sapma, aritmetik ortalama, frekans, yüzde hesaplamaları kullanılmış; t-testi ve ANOVA yapılmıştır.

Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim beceri düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Sözsüz İletişim Becerilerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| | \bar{X} | SS |
|----------------------------|-----------|-------|
| Sözsüz İletişim Becerileri | 97.21 | 11.82 |

Çalışma grubundaki öğretmen görüşlerine göre; okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri genel ortalama puanları $\bar{X}=97.21$ olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulara göre, okul müdürlerini sözsüz iletişim becerilerinin “orta” düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında, bazı değişkenlere bağlı olarak, öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları

| Boyutlar | Kadın n=110 | | Erkek n=132 | | t | Sd | p |
|--------------------------|-------------|-------|-------------|-------|-------|--------|------|
| | \bar{X} | Ss | \bar{X} | Ss | | | |
| Sözsüz İletim Becerileri | 98,16 | 13,09 | 96,41 | 10,61 | 1,124 | 208,93 | .262 |

*p< .05

Tablo 2 incelendiğinde; okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(240)}=1,124p>.05$]. Araştırmaya katılanların cinsiyet değişkeni ile okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine yönelik puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Tablo 2 incelendiğinde genel olarak kadın öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{X}=98,16$) ile erkek öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{X}=96,41$) arasında farkın çok fazla olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda kadın ve erkek öğretmenlere göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri orta düzeydedir denilebilir.

Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgular tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları

| Boyutlar | Lisans n=110 | | Yüksek lisans n=132 | | t | Sd | P |
|--------------------------|-----------------|-------|------------------------|-------|-------|---------|------|
| | \bar{X} | Ss | \bar{X} | Ss | | | |
| Sözsüz İletim Becerileri | 96,75 | 11,28 | 98,00 | 12,70 | -,792 | 167,026 | ,429 |

*p< .05

Tablo 3 incelendiğinde; okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(240)} = -,792 > .05$]. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni ile okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Tablo 3 incelendiğinde genel olarak yüksek lisans mezunu öğretmenlerin, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin puanları ($\bar{X} = 98,00$) ile lisans mezunu öğretmenlerin puanları ($\bar{X} = 96,75$) arasında farkın çok fazla olmadığı görülmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri, iletişim ile ilgili seminer ya da kurs almış olma değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgular tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin, iletişim ile ilgili seminer ya da kurs almış olma değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları

| Boyutlar | Evet n=110 | | Hayır n=132 | | t | Sd | p |
|--------------------------|---------------|-------|----------------|-------|------|---------|-------|
| | \bar{X} | Ss | \bar{X} | Ss | | | |
| Sözsüz İletim Becerileri | 99,88 | 12,44 | 95,88 | 11,30 | 2,50 | 144,635 | ,013* |

*p< .05

Tablo 4 incelendiğinde; okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri, iletişim ile ilgili seminer ya da kurs almış olma değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgular tablo 4’de verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim ile ilgili seminer ya da kurs almış olma değişkeni ile okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Tablo 4 incelendiğinde genel olarak iletişim ile ilgili eğitim almış olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin puanları (

$\bar{X} = 99,88$) ile herhangi bir eğitim almamış öğretmenlerin puanlarından ($\bar{X} = 95,88$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Anova sonuçları

| Boyutlar | Mesleki kıdem | N | X | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Top. | Sd | Kareler Ort. | F | p | Fark |
|--|----------------|----|-------|-------|-------------------|--------------|-----|--------------|------|------|------|
| Okul Müdürlerinin Sözsüz İletişim Becerileri | 1.1-5 yıl | 45 | 97,80 | 11,14 | Gruplar arası | 290,79 | 4 | 72,69 | ,516 | ,724 | - |
| | 2.6-10 yıl | 65 | 95,78 | 11,92 | | | | | | | |
| | 3.11-15 yıl | 53 | 97,11 | 12,82 | Grup içi | 33369,45 | 237 | 140,79 | | | |
| | 4. 16-20 yıl | 43 | 99,02 | 11,00 | | | | | | | |
| | 5. 21 ve üzeri | 36 | 97,21 | 11,81 | | | | | | | |

*p<.05

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Faktörlü ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ($F_{(4-237)} = 516, P > .05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular tablo 6'te verilmiştir.

Tablo 6. Branş değişkenine göre okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine yönelik öğretmen görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA sonuçları

| Boyutlar | Branş | N | X | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Top. | Sd | Kareler Ort. | F | p | Fark |
|--|---------------|----|--------|-------|-------------------|--------------|-----|--------------|-------|-------|-------|
| Okul Müdürlerinin Sözsüz İletişim Becerileri | 1.Sınıf Öğrt. | 53 | 92,32 | 10,58 | Gruplararası | 1916,82 | 3 | 638,94 | 4,791 | ,003* | (1-4) |
| | 2.Sayısal | 41 | 98,60 | 10,58 | | | | | | | |
| | 3.Sözel | 77 | 97,22 | 12,05 | Grup içi | 31743,42 | 238 | 133,37 | | | |
| | 4. Diğer | 71 | 100,00 | 11,81 | | | | | | | |

*p<.05

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin branş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmış farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Faktörlü ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olduğu görülmektedir ($F_{(3-238)}=516, P<.05$). Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}=92,32$) puanlarının diğer branşlardaki ($\bar{X}=100,00$) öğretmenlerin ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim beceri düzeyleri incelenmiştir. Çalışma grubundaki öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin sözsüz iletişim becerileri orta düzeydedir. Başka bir deyişle okul müdürleri; beden dili (yüz ifadeleri jestler ve duruş, göz teması), ses çeşitliliği, fiziksel görünüm, dokunma ve mesafe gibi sözsüz iletişim unsurlarını “orta” düzeyde kullanmaktadır. Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin ‘orta’ düzeyde olması yeterli olarak görülmemektedir. Çünkü yüz yüze gerçekleşen kişilerarası iletişimde en büyük pay sözsüz iletişim unsurlarına aittir ve kişilerarası iletişimde sözsüz iletişim unsurları hayati bir önem taşımaktadır. Okul müdürleri okul içinde zamanlarının çoğunu yüz yüze iletişim ile geçirmektedir. Bu bağlamda okul müdürü iyi bir iletişimci olmalıdır. Eğitim yöneticileri, iletişimi anlaşılır bir biçimde gerçekleştirmek zorundadır. Çünkü iletişim, kişilerarası, kurumsal veya yönetsel süreçleri ve okulların yapısının temelini oluşturmaktadır. Bu yüzden iletişim becerileri, etkili bir yönetici için gerekli bir araçtır (Hoy ve Miskel, 2010: 341). Okul müdürlerinin kendilerini anlatabilmelerine ve başkalarını anlayabilmelerine, sağlıklı kişilerarası ilişkiler kurmalarına yardımcı olan başlıca iletişim becerileri arasında sözsüz iletişim becerileri gelmektedir. Çalışanlarıyla iyi iletişim kurmak isteyen bir eğitim yöneticisi sözsüz iletişimi de sözlü iletişim kadar etkili bir şekilde kullanmalı ve anlamalıdır (Kondakçı ve Zayim, 2013: 45). Çünkü bir kurumun başarısı çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişime bağlıdır. İş yaşamında yöneticinin olumlu iletişimi, çalışanın iş yerine uyumunu, işini benimsemesini, çalışmak ve başarılı olmak için güç kazanmasını ve güdülenmesini sağlamaktadır (Gürüz ve Temel-Eğimli, 2013: 176). Öte yandan kurumların çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli bilimsel ve sistematik iletişim sistemine ihtiyacı vardır. Yöneticiler ise bu sistem içinde iletişim becerilerini kullanabildikleri ölçüde başarılı veya başarısız olarak değerlendirilmektedirler (Koçabaş, 2014: 190). Okul müdürlerinin öğretmenlerle kuracağı güçlü ve sağlıklı iletişim, öğretmenin kendini iyi hissetmelerine, buradan hareketle okul kültürüne ait hissetmelerine ve iş tatminlerinin yükselmelerine neden olacaktır. İş tatmini yüksek olan ve kendini okuluna ait hisseden öğretmenin vereceği eğitim kalitesi de artacak ve bu öğrencilerin öğrenme ve başarılarına yansımaktır (Eroğlu, 2013: 223-242). Bu bağlamda sözsüz iletişim unsurları ve becerilerinin kişilerarası iletişimdeki payı düşünüldüğünde okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin orta düzeyde olması yeterli görülmemektedir. Güneş (2007), öğretmen görüşlerine göre; ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerini yeterince kullanmadıklarını ortaya

koymaktadır. Bu yönüyle araştırma sonuçları Güneş (2007)'in araştırma sonuçlarını kısmen desteklemektedir.

Araştırmanın okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerini belirlemeye yönelik öncü bir çalışma olması, alan yazında okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerini araştıran bir çalışmaya rastlanamaması nedeniyle araştırma sonuçlarını doğrudan destekleyen çalışmalara yer verilememiştir. Ancak sonuçlar, eğitim alanında (öğretmenlere ilişkin) hem sözsüz iletişim ile hem de genel iletişim becerileriyle (okul müdürlerine ilişkin) ilgi yapılan araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Alan yazında okul müdürlerinin genel iletişim becerileriyle ilgili (Helmer, 2013; Jones, 2006; Sueltenfuss, 2001; Sophie, 2004; Tabor, 2001; Wee, 2011; Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Çelik, 2007; Çetinkaya, 2011; Fidan ve Küçükali, 2014; Güneş, 2007; Şahin, 2007; Şimşek, 2013; Şimşek ve Altinkurt, 2009; Topluer, 2008) bir çok araştırma bulunmasına rağmen okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerini ortaya koyan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Ancak, eğitim alanında sözsüz iletişimle ilgili araştırmaların daha çok öğretmen ve öğrenci boyutunda ele alındığı da görülmektedir. Yapılan araştırmalar öğretmenin sözsüz iletişim becerilerinin öğrencilerin öğrenmesinde önemli bir yere sahip olduğunu ve öğrenci öğrenmesiyle ilişkisi olduğunu kanıtlamaktadır (McCroskey, Fayer, Richmond, Sallinen ve Barraclough, 1996; Hinkle, 1998; Witt ve Wheelless, 2001; Martin ve Mottet, 2011; Özmen, 2011). Bazı araştırmalar ise öğretmenlerin sözsüz iletişim becerilerinin öğrencilerin motivasyonları ve etkili öğrenmeleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Pribyl, Sakamoto ve Keaten, 2004; Pogue ve AhYun, 2006; Comadena, Hunt ve Simonds, 2007; McCroskey, Richmond ve Bennett, 2006).

Öte yandan; yönetici ve iş gören ilişkileri bakımından yöneticilerin sözsüz iletişim davranışlarının iş gören motivasyonu üzerindeki etkisi Kay ve Christopel (1995) tarafından incelenmiştir. Simulatif olarak yapılan araştırma, yöneticilerin sözsüz iletişim davranışlarının iş görenlerin motivasyonlarını minimal düzeyde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ancak araştırmacılar, araştırmanın simulatif ortamda olmasından dolayı yönetici ve iş gören arasında kısa süreli etkileşim yaşanmasının bu sonucu verdiğini, uzun dönemli ve gerçek ortamda yapılacak araştırmalarda sözsüz iletişim ve motivasyon arasında ilişkinin daha güçlü olabileceğini belirtmektedir.

Araştırmakapsamında, bazı değişkenlere bağlı olarak, öğretmengörüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin bulgulara da ulaşılmıştır. Bulgulara göre, araştırmaya katılanların cinsiyet, eğitim durumu, kıdem değişkenleri ile okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine yönelik puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu durum öğretmenler arasındaki cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerinin farklı olmasına rağmen, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç, aynı kültürel geçmişe sahip insanların, başkalarının sözsüz iletişim davranışlarını benzer şekilde değerlendirebilecekleriyle açıklanabilir. Araştırma sonuçları; öğretmenler arasındaki cinsiyet farklılığının okul müdürlerinin iletişim becerilerini algılamada farklılık oluşturmadığını ortaya koyan Çelik (2007), Çetinkaya (2012), Döndar (2001), Güneş (2007), Şahin (2007), Topluer (2008) ve Uzun (2015)'un araştırma bulgularıyla kısmen benzerlik göstermektedir. Ayrıca, eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin

görüşlerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşan Cesur (2009), Şahin (2007), Topluer (2008) ve Uzun (2015)'un araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Yine araştırma sonuçları; hizmet yılı değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşan Çınar (2010), Döndar (2001), Topluer (2008) ve Şahin (2007)'in araştırma bulgularıyla kısmen benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri branş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Araştırmanın bu sonucu, branş değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin farklılaştığı sonucuna ulaşan Topluer (2008)'in araştırmasıyla kısmen benzerlik göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerinin puanlarının diğer branşlardaki öğretmenlerin puanlarından daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durumun sınıf öğretmenlerinin küçük yaş grubuna eğitim vermeleriyle ilgili olabileceği düşünülmektedir. Küçük yaş grubundaki öğrencilerin sözsüz iletişim davranışlarının görece olarak büyük öğrencilere göre daha açık olabileceği ve daha kolay değerlendirilebileceği varsayılmaktadır. Bu bağlamda sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin karmaşık sözsüz iletişim davranışlarını değerlendirmede sıkıntı yaşamış olabilecekleri düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre; iletişim ile ilgili eğitim almış olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin puanlarının herhangi bir eğitim almamış öğretmenlerin puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum iletişim eğitimi alan öğretmenlerin sözsüz iletişim becerilerini algılama ve değerlendirme durumlarının daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Öneriler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin 'orta' düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak, yüz yüze iletişimde sözsüz iletişim unsurlarının (beden dili, jestler, mimikler vb.) sözel unsurlara göre çok daha büyük etkiye ve öneme sahip olduğu düşünüldüğünde okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin 'orta' düzeyde olması yeterli olarak görülmemektedir. Öğretmenlerle çoğu zaman yüz yüze iletişimde bulunan okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri konusunda daha yetkin olmaları, sözsüz iletişim becerilerinin düzeylerinin de 'yüksek' olması gerekmektedir. Buna yönelik olarak okul müdürlerine sözsüz iletişim becerilerini geliştirmelerine yönelik olarak hizmet içi eğitimler verilmelidir. Üniversiteler ile işbirliğine gidilerek konunun uzmanları ile okul müdürleri buluşturulmalı ve seminerler düzenlenmelidir. Aynı zamanda yönetici adaylarına sözsüz iletişimle ilgili dersler verilmeli, sözsüz iletişimin iletişim süreci içindeki önemi, uygulamalı olarak gösterilmelidir. Bu araştırma okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerini ölçmeye yönelik öncü bir araştırmadır. Bundan sonraki araştırmalarda okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri ile öğretmen motivasyonu, performansı, iş tatmini gibi diğer örgütsel değişkenlerle ilişkileri incelenebilir.

Kaynaklar

App, B., McIntosh, D. N., Reed, C. L. ve Hertenstein, M. J. (2011). “*Nonverbal Channel Use In Communication of Emotion: How May Depend On Why*”, *Emotion*, Vol. 11, No. 3, 603–617

Atkinson, A. P., Dittrich, W. H., Gemmell, A. J. ve Young, A. W. (2004). “*Emotion Perception From Dynamic And Static Body Expressions In Point-Light And Full-Light Displays*”, *Perception*, 33(5), 717–746.

Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi*”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (1), 1-16.

Aziz, A. (2012). *İletişime giriş*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Birdwhistell, R. L. (1970), *Kinesic And Context, Essay On Body Motion Communication*, Philadelphia: University of Pennsylvania Pres.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, E.Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Calero, H. (2005). *The Power of Nonverbal Communication How You Act Is More Important Than What You Say*, Los Angeles: Silver Lake Pupliching,

Cesur, H. (2009). “*Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi (Şişli ilçesi örneği)*”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Christophel, D. M. (1990). “*The Relationships Among Teacher Immediacy Behaviors, Student Motivation, And Learning*”, *Communication Education*, Volume: 39, 323-340.

Comadena M.E., Hunt S.K. ve Simonds C. J. (2007) “*The Effects of Teacher Clarity, Nonverbal Immediacy, And Caring On Student Motivation, Affective And Cognitive Learning*”, *Communication Research Reports Vol. 24*, No. 3, pp. 241–248

Coulson, M. (2004). “*Attributing Emotion To Static Body Postures: Recognition Accuracy, Confusions, And Viewpoint Dependence*”, *Journal of Nonverbal Behavior*, 28, 117–139.

Çelik, Ç. (2007). “*İlköğretim Okulu Müdürler İletişim Becerileri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Çetinkaya, İ. (2011). “*Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki*”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çetinkaya, H. (2012). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Çınar, O. (2010). “Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (26), 267–276.

Darwin, C. (1998). “*The Expression of The Emotions In Man And Animals*”, New York: Oxford University Press.

De Meijer, M. (1989). “*The Contribution of General Features of Body Movement To The Attribution of Emotions*”, *Journal of Nonverbal Behavior*, 13(4), 247–268.

Döndar, İ. (2001). “*Eğitim Örgütlerinde İletişim Kalitesi*”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Ekman, P., Friesen, W. V., O’Sullivan, M. ve Scherer, K. (1980). “*Relative Importance of Face, Body, And Speech In Judgments of Personality And Affect*”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 270–277.

Erkuş, A. ve Günlü, E. (2009). “*İletişim Tarzının Ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 7-24.

Eroğlu, E. (2013). *Eğitim Ortamında Etkili İletişim ve Boyutları*. Uğur Demiray (E.). *Etkili İletişim* (6. Baskı) içinde (223-242). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Fidan, M. ve Küçükali, R. (2014). “*İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler*.” *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 317–334.

Finset, A. ve Piccolo, D. L. (2010). *Nonverbal clinical contexts*, Ed. Michela Rimondini. *Communication in Cognitive Behavioral Therapy*, London: Springer Media.

Flack, W. R. (2006). “*Peripheral Feedback Effects of Facial Expressions, Bodily Postures, And Vocal Expressions On Emotional Feelings*”, *Cognition and Emotion*, 20 (2), 177-195.

Genç, N. (2007). *Yönetim Ve Organizasyon –Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gross, M. M., Crane, E. A., ve Fredrickson, B. L. (2010). “*Methodology For Assessing Bodily Expression Of Emotion*”, *J Nonverbal Behavior*, 34:223–248

Güngör, N. (2013). *İletişime giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güneş, K. (2007). “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim Ve Motivasyon Becerileri İle İlgili Algı Ve Beklentileri (İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği)*.” *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güneş, A. (2011). “Kişilerarası İletişim Sürecinde Beden Dili Kavramı Ve Rolü Üzerine Bir Çalışma”, *E-Journal Of New World Sciences Academy*, Volume:6, Number: 4 pp. 706-730.

Gürüz, D. ve Temel-Eğimli, A. (2011). *Kişilerarası İletişim, Bilgiler-Etkiler-Engeller*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürüz, D. ve Temel-Eğimli, A. (2013). *İletişim becerileri. Anlamak-anlatmak-paylaşma*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Hall, J. A., Coats, E. J., ve Smith, L. (2005). “*Nonverbal Behavior And The Vertical Dimension Of Social Relations: A Meta-Analysis*”, *Psychological Bulletin*, 131, 898–924.

Hamilton, C. (2010). *Communication For Result /A Guida For Business And The Professions*, Boston: Wadsworth.

Hawk, S. T., Fischer, A. H. ve Van Kleef G.A. (2012). “*Face The Noise: Embodied Responses To Nonverbal Vocalizations of Discrete Emotions*”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 102, No. 4, 796–814

Helmer, C. B. (2013). “*Effect of Principals’ Communication On Female Elementary School Teachers’ Perception of Morale And Student Learning*”, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Texas A&M University-Commerce, Texas.

Hertenstein, M. J., Holmes, R. ve McCullough M. (2009). “*The Communication of Emotion via Touch*”, *Emotion*, Vol. 9, No. 4, 566–573.

Hinkle, L. J. (1998). “*Teacher Nonverbal İmediacy Behaviors And Student-Perceived Cognitive Learning İn Japan*”, *Communication Research Reports*, 15, 45–56.

Hoy, K., W. ve Miskel, C., G. (2010). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma Ve Uygulama* (Çev. Edt. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Jessen, S. ve Kotz, S. A. (2011). “*The Temporal Dynamics of Processing Emotions From Vocal, Facial, And Bodily Expressions*”, *NeuroImage*, 58, 665–674.

Jones, R. L. (2006). “*The Effects of Principals’ Humor Orientation And Principals’ Communication Competence On Principals’ Leadership Effectiveness As Perceived By Teachers*”, *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Akron, Ohio.

Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kay, B. ve Christophel, D. M. (1995). “*The Relationships Among Manager Communication Openness, Nonverbal İmediacy, And Subordinate Motivation*”, *Communication Research Reports*, Volume 12, Number 2, pp. 200-205.

Koçabaş, İ. (2014). *Örgütsel İletişim*. Selahattin Turan. (Ed.). *Örgütsel iletişim (Birinci baskı) içinde (189-224)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Kondakçı, Y. ve Zayim, M. (2013). *Yönetim Süreçleri*. Servet Özdemir. (Ed.). *Eğitim Yönetiminde Kuram Ve Uygulama (Birinci baskı) içinde (9-62)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Krizan, B. A.C., Merrier, P., Logan, J., ve Williams, K. (2010). *Business Communion*, USA: South-Western Cengage Learning.

McKay, M., Davis, M. and Fanning, P. (2012). *İletişim BECERİLERİ*. (Çev. Ö. Gelbal). Ankara: HYB

Martin, L. ve Mottet, T. P. (2011). “*The Effect of Instructor Nonverbal Immediacy Behaviors And Feedback Sensitivity On Hispanic Students’ Affective Learning Outcomes In Ninth-Grade Writing Conferences*”, *Communication Education*, Vol, 60, No. 1, pp. 1-19.

Mehrabian, A. ve Ferris, S.R. (1967). “*Inference of Attitudes From Nonverbal Communication In Two Channels*”, *Journal of Consulting Psychology*, 31:248-252.

McCroskey, J. C., Fayer, J. M., Richmond, V. P., Sallinen, A., ve Barraclough, R. A. (1996). “*A Multicultural Examination of The Relationship Between Nonverbal Immediacy And Affective Learning*”, *Communication Quarterly*, 44, 297–307.

McCroskey, C. J., Richmond, P. V. ve Bennett, E. V. (2006). “*The Relationships ff Student End-of-Class Motivation With Teacher Communication Behaviors And Instructional Outcomes*”, *Communication Education Vol*, 55, No. 4, pp. 403-414.

Montepare, J., Koff, E., Zaitchik, D. ve Albert, M. (1999). “*The Use of Body Movements And Gestures As Cues To Emotions In Younger And Older Adults*”, *Journal of Nonverbal Behavior*, 23(2), 133–152.

Özmen, S. K. (2011). “*Perception of Nonverbal Immediacy And Effective Teaching Among Student Teachers: A Study Across Cultural Extremes*”, *International Online Journal of Educational Sciences*, 3(3), 865-881

Pease, A. (2003). *Body Language/Bedens Dili*, Çev: Yeşim Özben, İstanbul: Rota Yayınları.

Pribyl, C. B., Sakamoto, M. ve Keaten, J. A. (2004) “*The Relationship Between Nonverbal Immediacy, Student Motivation, And Perceived Cognitive Learning Among Japanese College Students*”, *Japanese Psychological Research*, Volume 46, No. 2, 73–85.

Pogue, L. L. ve AhYun, K. (2006). “*The Effect of Teacher Nonverbal Immediacy And Credibility On Student Motivation And Affective Learning*”, *Communication Education*, Vol. 55, No. 3, pp. 331-344

Richmond, V. P., McCroskey, J. C., ve Johnson, A. D. (2003). “*Development of The Nonverbal Immediacy Scale (NIS): Measures of Self- And Other-Perceived Nonverbal Immediacy*”, *Communication Quarterly*, 51: 502-515.

Rodriguez, J. I., Plax, T. G., ve Kearney, P. (1996). “*Clarifying The Relationship Between Teacher Nonverbal Immediacy And Student Cognitive Learning: Affective Learning As The Central Causal Mediator*”, *Communication Education*, 45, 293-305.

Roy, G. B. ve Floyd K. (2006). “*Nonverbal Expressions of Liking And Disliking In Initial Interaction: Encoding And Decoding Perspectives*”, *Southern Communication Journal*, 71, 45-65.

Stienen, B. M. C, Tanaka, A. ve De Gelder, B. (2011). “*Emotional Voice And Emotional Body Postures Influence Each Other Independently of Visual Awareness*”, *PLoS ONE*, Volume: 6, Issue 10, pp. 1-7.

Steinberg, S. (2007). *An Introduction To Communication Studies*, Cape Town: Juta and Co. Ltd.

Sophie, H. J. (2004). “*A Correlation of Self-Assessed Leadership Skills And Interpersonal Communication Competencies of Public School Principals In Five Illinois Counties*”, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Northern Illinois University, Illinois.

Sueltenfuss, E. P. (2001). “*Principal And Teacher Perceptions of Communication Skills of The Principal*”, *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Northern Colorado, Colorado.

Şahin, A. (2007). “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

Şimşek, Y. (2003). “*Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). “*Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri*”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 17, s.1-16.

Tabor, B. (2001). “*Conflict Management And Interpersonal Communication Style of The Elementary Principal*”, *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Missouri, Columbia.

Tayfun, R. (2007). *Etkili İletişim ve Beden Dili*, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

Topluer, A. (2008). “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri İle Örgütsel Çatışma Düzeyleri Arasındaki İlişki*”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Tutar H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.

Uzun, T. (2015). “*Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Genel Ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Giresun İli Örneği)*”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Verderber, F. R., Verderber, S. K., ve Sellnow D. D. (2010). *Communication!*, Boston: Wadsworth.

Wang, H. (2009) “*Nonverbal Communication And The Effect On Interpersonal Communication*”, *Asian Social Science*, Vol. 5, No. 11, 155-159.

Wallbott, H. G. (1998). “*Bodily Expression of Emotion*”, *European Journal of Social Psychology*, 28, 879–896.

Wee, L. E. (2011). “*Principals’ Communication Style And Parents’ Involvement In School*”, *Unpublished Doctoral Dissertation*. University of Southampton, Southampton.

Witt L. P. ve Wheelless R. L. (2001). “*An Experimental Study of Teachers’ Verbal And Nonverbal Immediacy And Students’ Affective And Cognitive Learning*”, *Communication Education*, Vol:50, No:4, pp. 327-342.

Wood, T. J. (2009). *Interpersonal Communication Everyday Encounters*, Boston: Wadsworth.

Wood, T. J. (2011). *Communication In Our Lives*, Boston: Wadsworth.

Yüksel, H. (2013). *Etkili İletişim*. Uğur Demiray. (Ed.) *İletişimin tanımı ve temel bileşenleri* (Altıncı Baskı) içinde (1-43). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Zıllıoğlu, M. ve Yüksel, A. H. (2004). *İletişim Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.