


The Evaluation of School Principals' Competencies to Communicate and Create an Educational Environment

Şengül Büyükboyacı¹

¹  Süleyman Demirel University, Turkey, sengulbuyukboyaci@sdu.edu.tr

To cite this article: Büyükboyacı, Ş. (2020). The evaluation of school principals' competencies to communicate and create an educational environment. *Eurasian Journal of Teacher Education*, 1(3), 225-242.

Received: 10.19.2020

Accepted: 11.24.2020

Abstract

This research was conducted in order to evaluate secondary school administrators' competencies to communicate effectively and create an educational environment. The research was conducted during the 2018-2019 academic year with the participation of 40 teachers and 15 school administrators working in the state secondary schools in the center of Isparta province. The research is a descriptive study in the correlational research design. The research data were collected by way of a questionnaire. The results show that the school administrators' ability to work and communicate effectively with individuals depends on their genders and fields; however, their seniority and length of service do not have an effect on them. School administrators' ability to create an educational environment vary depending on their seniority and service period; however, it does not vary according to their genders and fields. There is a significant difference between the teachers' evaluations of the school administrators and the school administrators' evaluations of themselves.

Keywords: Educational environment, Communication, School and its surroundings, Teacher, Administrator.

Article Type:

Original article

Ethics Declaration:

All ethical rules were followed in the preparation of this study. This research article is original and authors have some contributions.

Yöneticilerin İletişim Kurma, Eğitim Ortamı ve Çevresi Oluşturma Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi

Öz

Bu araştırma ortaöğretim okul yöneticilerinin iletişim kurma, eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerini değerlendirme amacı ile yapılmıştır. Araştırma 2018-2019 öğretim yılında Isparta Merkez MEB orta öğretim kurumlarında görev yapan 40 öğretmen ve 15 okul yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırma verileri bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın sonuçları okul yöneticilerinin bireyler ile etkili biçimde çalışma iletişim kurma yeterlilikleri onların cinsiyetleri ve alanlarına göre farklılık göstermediğini, kıdemlerine ve hizmet sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterlilikleri onların kıdemlerine ve hizmet sürelerine göre farklılık göstermekte olup, cinsiyetlerine ve alanlarına göre farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerini değerlendirmeleri ile okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim ortamı, İletişim, Okul ve çevresi, Öğretmen, Yönetici.

Giriş

İletişim, insan hayatında oldukça önemli bir role sahip çok yönlü, bilgi ve anlayışın, anlamlı sembollerle bir kişiden diğerine aktarılması sürecidir (Robbins, 1989). İnsanların birbirleriyle ilişki kurmadan ve etkileşimde bulunmadan yaşamaları mümkün olmadığından iletişim toplu yaşamın gereğidir. Belli bir amaç için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu topluluğun varlığını sürdürebilmesi etkili iletişim ile mümkündür. Çünkü "Yönetim, örgüt üyelerinin çabalarının planlanması, işbirliğinin sağlanması, bir amaca yöneltilmesi, kontrol edilmesi ve örgütün hedeflerine ulaşması için örgütün diğer kaynaklarının tümünün kullanılması sürecidir" (Ersan,1994). Eğitim örgütleri bakımından ise iletişim, okuldaki bütün unsurların birbirine bağlı olduğu ve uyum gerektiren bir süreçtir. Okulda eşgüdüm ve koordinasyonun gerçekleştirilmesi, verilen kararların personele, personelin hazırladığı raporların idarecilere iletilmesi, problemlerin çözülme kavuşturulması, işlerin başlatılması, okul kültürüne uyarlanması (Eroğlu, 2005), sağlıklı bir iletişim için gereklidir. Bu bakımdan, eğitim örgütlerinde kişiler arası ilişkiler ve iletişim önemli bir role sahiptir denilebilir (Bursalıoğlu, 2010). İletişim, ortak eğitimsel hedeflere ulaşılabilmesi için insanları örgütlenme ve eşgüdümlemede önemli bir güce sahiptir. Ayrıca iletişim, hedefleri davranışa dönüştürmek için kullanan yöneticinin önemli bir görevidir (Hoy & Miskel,1991). Örgütlerde iletişim sürecinin başlatan, genellikle yönetim kademesinde bulunanlardır. Bundan dolayı, okul örgütünün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerin güvenilir, olabildiğince objektif ve alanlarında da uzman olmaları beklenmektedir (Başaran, 1998).

Okul yöneticisinin her şeyden önce sağlıklı insan ilişkileri kuracak ve bunu devam ettirecek kişilik özelliklerini taşıması gerekir. Okulun ve okulda verilen eğitim-öğretimin etkili olabilmesi için; idareciler hem bireysel hem de grup olarak personeliyle aktif bir şekilde iletişim kurabilmeli ve çalışabilmelidir.

Bir ülkenin geleceğini oluşturacak olan çocukların bilgi, beceri ve davranış bakımından sağlıklı ve verimli bir biçimde yetişmelerini sağlamak okuldaki eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütücüsü olan okul yöneticilerinin en önemli görevidir. Okul yöneticilerinin bilgili, yeterli ve olumlu davranışlar sergilemesi öğrenci ve öğretmenlerin üzerinde oldukça etkilidir. Aynı zamanda eğitim sisteminin temelini okullar oluşturduğundan, okul yöneticilerinin belirli nitelik ve yeterliklere sahip olması gereklidir (Töremen, 2003). Kavramsal açıdan değerlendirildiğinde yeterliliğe sahip bir yönetici liderlik eden, yol gösterici, öğretici, aydınlatıcı bir kişi olduğu gibi; aynı zamanda beraber çalıştığı bireylerin ihtiyaç ve isteklerini zamanında sezerek, bunları örgütleyebilen, yönetebilen yaratıcı bir kimse olarak tanımlanmaktadır (Tosun, 1981). Dolayısıyla yönetici etkileme gücüne sahip kimsedir. İlköğretim okul müdürlerinde bulunması

gerekli yeterlikleri tespit etmek amacıyla yapılan bir araştırmada, okul müdürlerinin; ana dilini etkili ve düzgün kullanabilen, kişiler arası ilişkilerde dinleme becerisi olan, ikna kabiliyeti yüksek, düzeyli, açık ve net bir yazılı ve sözlü iletişim becerileri olan kişiler olmaları gerektiği ortaya konulmuş ve iletişim en önemli yönetici yeterliliği olarak ifade edilmiştir (Şahin, 2000). Bundan dolayı nitelikli yöneticiler yeterli ve etkili iletişim becerilerine sahip olmak durumundadırlar (Bird & Little, 1985). Günümüzde çağdaş okul yöneticilerinden öğrenme süreçlerini başlatan, personelinin kabiliyetlerini, yaratıcılıklarını en üst düzeyde geliştirmelerini sağlayan ve örgütünün hedeflerini gerçekleştirmesi için çaba gösteren kişiler olması beklenmektedir. Çünkü okul yöneticilerinin çalışanlarıyla etkili iletişim içerisinde olmasının, hem güdülenmeyi (Doğan & Koçak, 2014; Erbaş, 2008; Genç, 2005) ve iş verimini (Aslan & Özgan, 2008) artırdığı, hem de demokratik bir çalışma ortamı yaratılmasının en önemli etkenlerden birisi olduğu (Celep, 1992) ifade edilmektedir. Okul yöneticisinin aynı zamanda öğretmenler arasındaki iletişimin olumsuz, yıkıcı çatışmalara dönüşmesini ve iletişimin bozulmasını önlemesi gerekmektedir. İletişimin özgürce ve sağlıklı gerçekleşmediği bir okulda etkili karar almak, koordinasyonu sağlamak ve diğer yönetim süreçlerini başarıyla uygulamak mümkün değildir. Okulda iletişim kanallarının sağlıklı işlememesi, mesajın yalnızca bir bölümünün ilgili kişilere ulaşmasını sağlar. Özetle yöneticiler ile öğretmenler arasında etkili bir iletişimin sağlanması, örgütün etkili, verimli ve performansı yüksek bir şekilde çalışması açısından oldukça önemlidir.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki yöneticileri/yönetici yardımcılarının öğretmenler ile etkili çalışma, iletişim kurma yeterlilikleri ile eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerini eğitim örgütleri açısından ele alarak belirlemeye çalışmak ve olası çözüm önerileri geliştirmektir. Dolayısıyla bu çalışmada aşağıdaki alt problemlere ve hipotezlere cevap aranmıştır.

1) Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışımı ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları nasıldır?

H1: Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışımı ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2: Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışımı ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3: Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışımı ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin hizmet sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4: Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışımı ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin branşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

2) Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları nasıldır?

H5: Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6: Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H7: Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları hizmet sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H8: Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları branşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

3) Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri arasında farklılık var mıdır?

4) Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri arasında fark var mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışma niteliğindedir. İlişkisel tarama modelleri iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Oluşturulan iki anket örneklem grubundaki deneklere uygulanarak yapıldığından araştırma genel tarama modelindedir. Öğretmenlerin yöneticilerin yeterlilikleri değerlendirmesi ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmesi arasındaki farkı belirlemek için ve bireylerin yönetici yeterliliklerini algılayış biçiminin farklı değişkenler açısından etkisini belirlemek üzere kesit alma yaklaşımından yararlanma yoluna gidilmiştir. Kesit alma modelinde, gelişim, türlü gelişmişlik aşamalarını simgeleyen, birbirinden ayrı gruplar üstünde ve bir anda yapılacak gözlemler ile saptanmaya çalışılır (Karasar, 2005).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Isparta ili merkezinde bulunan 18 Anadolu lisesindeki 18 okul yöneticisi ve 156 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında tüm okullardaki yönetici ve öğretmenlere ulaşabilme imkânının bulunmaması ve uygulama yapmanın maliyetli olması nedeniyle küme örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak oransız küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 5 tane Anadolu Lisesi örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma, örneklem olarak seçilen liselerde görevli ve çalışmaya kendi isteğiyle katılan yönetici ve öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerine yönelik örneklem belirlenmiş ve belirlenen okullardaki öğretmenlere ulaşılması hedeflendiğinden öğretmenlere yönelik örneklem belirleme yoluna gidilmemiştir. Buna göre araştırmanın örnekleme, Isparta ili Belediye sınırları içerisindeki 5 resmi Anadolu Lisesi içerisinde "oransız küme örnekleme" yoluyla seçilen 5 okulda görev yapan öğretmen ve okul yöneticisinden oluşmaktadır. Buna göre uygulamada 5 tane Anadolu Lisesinde görev yapan yöneticilerden 5 müdür ve 10 müdür yardımcısına, öğretmenlerin de 40'ına ulaşılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) tarafından geliştirilmiş olan ve Ağaoğlu (2005) tarafından yeniden düzenlenen "Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri" kullanılmıştır.

Öğretmenlere uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; "kişisel bilgiler" adı altında öğretmenlerin, cinsiyetleri, mesleki çalışma yılları (kıdemleri), hizmet süresi (buldukları okuldaki çalışma yılı) ve alanları (branşları) ile ilgili değişkenler bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise; okul yöneticisinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma, eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterlilikleri konusunda yöneticisini değerlendirme derecelerini belirlemeyi amaçlayan 43 madde bulunmaktadır.

Okul yöneticilerine de uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; "kişisel bilgiler" adı altında okul yöneticilerinin, cinsiyetleri, mesleki çalışma yılları (kıdemleri), hizmet süresi (buldukları okuldaki çalışma yılları), görevi ve göreve geliş durumu ile ilgili değişkenler bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise; okul yöneticisinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma ile eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterlilikleri konusunda kendini değerlendirme derecelerini belirlemeyi amaçlayan 43 madde bulunmaktadır.

Anketlerin değerlendirilmesi için Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Davranışları sergileme sıklığı azdan çoğa doğru şu şekilde sıralanmaktadır. "Hiçbir zaman", "çok

az”, “ara sıra”, “çoğu zaman” ve “her zaman” ölçekteki olumlu ifadeli maddeler “her zaman” kategorisinden başlayarak sırasıyla 5, 4, 3, 2, 1 biçiminde puanlanmıştır.

Verilerin Analizi

Toplanan veriler SPSS 15 paket programına aktarılarak; Verilerin analizinde kişisel bilgiler ve katılımcı görüşlerinin saptanması gibi analizlerde betimsel istatistikler, görüşlerin ikili karşılaştırmalarında ise t-testi kullanılmıştır. Analizlerde yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin değişkenler araştırmanın (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, okul türü) bağımsız değişkenlerini, Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanterinin alt boyutları bağımlı değişkenleri oluşturmuştur. Araştırma problemi ve alt problemlere uygun; incelenen olayın büyüklüğü ve değişkenliği hakkında fikir edinebilmek amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapma gibi istatistik verilerle birlikte iki bağımsız örneklem ortalaması arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla t testi, ikiden fazla bağımsız örneklem ortalaması arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Bulgular

Bulgularda araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin algıları; okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları ve okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri arasında farklılıkları ortaya çıkarmak amacıyla yapılan analizlerin sonucunda ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Bireylerle Etkili Biçimde Çalışma ve İletişim Kurma Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algıları

Tablo 1’de okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının yüzdeleri ve aritmetik ortalaması verilmiştir.

Tablo 1.

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları

MADDELER	%	x
Okul başarısında iletişimin önemini bilir.	32.5	3.62***
İnsan ilişkilerinde uyulması gereken konuları bilir.	47.5	3.62****
Kurallara uymanın iletişim açısından önemini bilir.	42.5	3.72****
İnsan ilişkilerinde iletişim engellerini belirler.	45	3.32***
Etkin olarak personelini dinler.	37.5	3.42****
İletişim becerilerini etkin olarak kullanır.	37.5	3.42***
Protokol ve görgü kurallarına uyar.	37.5	3.72****
Okulda koordinasyonu sağlar.	37.5	3.1***
Çalışmalarda plan ve program yapar.	35	3.72***
Karar vermede takım çalışması yapar.	35	3.45****
İlişkilerde eşit davranır.	40	3.37***
Paylaşımca olmaya dikkat eder.	37.5	3.42***
Gerektiğinde yöneticime karşı demokratik tepki gösterebilirim	37.5	3.52****
Eğitim ortamında farklı görüş ve düşüncelere yer verir.	42.5	3.62****

İnsan ilişkilerinde sabırlı ve hoşgörülü olaya dikkat eder.	37.5	3.65***
Kişiler arası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik eder.	27.5	3.27**
Demokratik bir eğitim ortamı oluşturur.	35	3.37****
Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir diğer sistemine sahiptir.	37.5	3.72****
Sözlü iletişim araçlarını (telefon, telsiz vb.) yerinde ve zamanında etkili kullanır.	37.5	3.6****
Çalışmaların hukuksal haklarını gözetir.	32.5	3.75****
Çalışanlarını motive etmek amacı ile ödüllendirir.	37.5	3**
Sorun çözme aşamalarını kullanır.	40	3.15**

**** çoğu zaman, *** ara sıra, **çok az

Tablo 1 incelendiğinde, okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerinin, öğretmenler tarafından, madde 2, madde 3, madde 5, madde 7, madde 10, madde 13, madde 14, madde 17, madde 18, madde 20 ve madde 21'deki etkinliklerin "çoğu zaman" düzeyinde algılandığı görülmektedir.

"Okul başarısında iletişimin önemini bilme", "İnsan ilişkilerindeki iletişim engellerini belirleyebilme", "İletişim becerilerini etkin olarak kullanabilme", "Okulda koordinasyonu sağlama", "Çalışmalarda plan ve program yapma", "İlişkilerde eşit davranma", "Paylaşımçı olmaya dikkat etme", "İnsan ilişkilerinde sabırlı ve hoşgörülü olmaya dikkat etme", etkinlikleri "ara sıra" düzeyinde algılanmaktadır.

"Her zaman" düzeyinde algılanan etkinlikler ise; "protokol ve görgü kurallarına uyabilme", "demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahip olabilme", seçeneklerinde yoğunlaşmıştır.

"Sorun çözme aşamalarını kullanabilme", "Çalışanlarını motive etmek amacı ile ödüllendirme", "Kişilerarası, çatışmaların çözümlenmesine rehberlik edebilme", Etkinliklerini "çok az" düzeyde, "Etkin olarak personeli dinleme" etkinliğinin de "hiçbir zaman" düzeyinde algılandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 1'e göre, okul yöneticilerinin çalışanları motive etmek amacı ile ödüllendirme tavırlarının zayıf olduğu kişiler arası çatışmalara rehberlik etme eğilimlerinin az olması okul yöneticilerinin öğretmenleri kendi kategorilerinde değerlendirmedeği anlaşılmaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin zaman zaman personel, okul-çevre,-öğrenciler arasında iletişim engellerini ortadan kaldırıcı tutumlardan uzak durdukları şeklinde ifade edilebilir.

Okullarında problem istemeyen yöneticiler, sorunu örtbas etme, görmezden gelme vb. yollara başvurabilmektedirler. Okul yöneticilerinin sistemin devamlılığını sağlama ve yönetimin herhangi bir konuda yara almaması gibi amaçları nedeni ile olayların, bireyler arası ilişkiler vb. uzak kalma tutumları geliştirebildikleri söylenebilir.

Okul Yöneticilerinin Bireylerle Etkili Biçimde Çalışma ve İletişim Kurma Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Algıları

Yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algılarının analizi yapılmış ve "t" testi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2.

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algıları

t	Serbestlik Derecesi	p	Aritmetik Ortalamalar Arası Fark
-2,693	95	,007	-,442

$\alpha=0,05$ $p=0,01<0,05$

Tablo 2'ye göre, erkek ve kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin algılarının farklı olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin bireyler ile etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Erkek öğretmenlerin ortalamaları kadın öğretmenlerin ortalamalarından yüksektir. Bu bulguya göre, erkek öğretmenler, okul yöneticilerini bireyler ile iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma yeterliliklerini gerçekleştirme konusunda, kadın öğretmenlere göre daha başarılı görmektedirler.

Okul Yöneticilerinin Bireylerle Etkili Biçimde Çalışma ve İletişim Kurma Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Algıları

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin kıdemlerine göre algılarının varyans analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin kıdemlerine göre algıları

Değişim Kaynağı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,2	0,878	1,462	0,214
Gruplar İçi	94	0,602		
TOPLAM	98,2			

$\alpha=0,05$ $p=0,01>0,05$

Kıdemlerine göre çalışmaya katılan tüm öğretmenlerin, okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin aynı görüşe sahip olduğu ifade edilebilir.

Okul Yöneticilerinin Bireylerle Etkili Biçimde Çalışma ve İletişim Kurma Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Yıllarına Göre Algıları

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin okulda buldukları hizmet sürelerine (buldukları okuldaki çalışma yıllarına) göre algılarının varyans analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin okuldaki çalışma yıllarına göre algıları

Değişim Kaynağı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	3,2	0,312	0,494	0,632
Gruplar İçi	95	0,618		
TOPLAM	98,2			

$\alpha = 0,05$ $p= 0,01>0,05$

Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre fark olmaksızın, okul yöneticisinin bireylerle etkili

biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Bireylerle Etkili Biçimde Çalışma ve İletişim Kurma Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Alanlarına (branşlarına) Göre Algıları

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin alanlarına (branşlarına) göre algılarını varyans analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5.

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin alanlarına (branşlarına) göre algıları

Değişim Kaynağı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	3.2	2,354	4,419	0,003
Gruplar İçi	95	0,528		
TOPLAM	98,2			

$\alpha = 0,05$ $p = 0,01 < 0,5$

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin alanlarına (branşlarına) göre, algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Sayısal grup öğretmenlerinin ortalamaları, sözel grup öğretmenlerinin ortalamalarından yüksektir. Buradan; sayısal grup öğretmenleri, okul yöneticilerine bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerini gerçekleştirme konusunda, sözel grup öğretmenlerine göre daha başarılı görmektedirler.

Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamı ve Çevresi Oluşturma Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algıları

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarının aritmetik ortalama ve yüzdelik değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları

MADDELER	%	X
Okuldaki fiziksel kaynakları verimli kullanır.	52.5	3.42****
Okula fon ve kaynak yaratır.	47.5	3.22***
Okul büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlar.	37.5	3.37****
Okulun işleyişini engelleyen etmenleri belirler.	40	3.37****
Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak kullanılmasını sağlar.		
Okulda gerekli donanımı sağlar.	45	3.55****
Okuldaki bina ve tesislerin bakım-onarım işlerini yapar.	47.5	3.45****
Okulda sivil savunma, korunma ve güvenlik hizmetlerinin yapılmasını sağlar.	42.5	3.37***
Yazışmaları usulüne uygun olarak yürütür.	47.5	4.05****
Ayniyat işlemlerini eksiksiz yerine getirir.	30	3.67****

Okulun hesap işlerinin düzenli olarak yürütülmesini sağlar.	35	3.7****
Okulda olumlu ve demokratik bir öğrenme ortamı oluşturur.	37.5	3.65****
Okulda, öğrencilerin her yönden gelişmelerine olanak sağlayacak zengin sosyal ve kültürel etkinlikler gerçekleştirir.	32.5	3.22****
Okul çevresini tanır.	42.5	3.8****
Okulu çevreye tanıtmada çalışmalar yapar.	42.5	3.3****
Meslek kuruluşları ile iş birliği yapar.	37.5	3.22****
Etkili bir okul aile iş birliği sağlar.	40	3.4****
Okul öğrencilerini izleme çalışmaları yapar.	45	3.5****
Mezunları izleme çalışmaları yapar.	30	3.07****
Yetişkinler içinde eğitim programları düzenler.,	32.5	2.8****
Öğrencilerle birebir görüşme fırsatlarını değerlendirir.	35	3.4****

****çoğu zaman

***ara sıra

Madde 1, madde 3, madde 4, madde 5, madde 6, madde 7, madde 8, madde 9, madde 10, madde 13, madde 14, madde 17 ve madde 18'deki etkinliklerin "çoğu zaman" düzeyinde algılandığı görülmektedir.

"Okula fon ve kaynak yaratır", "okulda sivil savunma, korunma ve güvenlik hizmetlerinin yapılmasını sağlar", "okulda olumlu ve demokratik bir öğrenme ortamı oluşturur", "okulu çevreye tanıtmada çalışmalar yapar", "meslek kuruluşları ile iş birliği yapar", "mezunları izleme çalışmaları yapar", "yetişkinler içinde eğitim programları düzenler", "öğrencilerle birebir görüşme fırsatlarını değerlendirir" etkinlikleri "ara sıra" düzeyinde algılandığı görülmektedir.

"Okulda olumlu ve demokratik bir öğrenme ortamı oluşturma", "okulu çevreye tanıtmada çalışmalar yapma", "meslek kuruluşları ile iş birliği yapma", "mezunları izleme çalışmaları yapma", "öğrencilerle birebir görüşme fırsatlarını değerlendirme" maddelerine ilişkin okul yöneticilerinin öğretmenlerin görüşlerinden hareketle tutarlı tavırlar sürdüremediklerini ifade edebiliriz.

Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamı ve Çevresi Oluşturma Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Algıları

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algılarının "t" testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7.

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algıları

t	Serbestlik Derecesi	P	Aritmetik ortalamalar arası fark
-1,693	95	,010	-,398

$\alpha = 0,05$ $p = 0,01 < 0,05$

Tablo 7'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamı ve Çevresi Oluşturma Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Algıları

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin kıdemlerine göre algılarının varyans analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8.

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin kıdemlerine göre algıları

Değişim Kaynağı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	52	3,152	2,991	0,00
Gruplar içi	40	1,035		
TOPLAM	92			

$\bar{\alpha}=0,05$ $p=0,01<0,005$

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin kıdemlerine göre algılarında anlamlı bir fark vardır. Kıdemleri az olan öğretmenlerin algı düzeyleri, kıdemi fazla öğretmenlere göre okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin görüşleri düşük çıkmıştır.

Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamı ve Çevresi Oluşturma Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Okulda Buldukları Hizmet Sürelerine (Buldukları Okuldaki Çalışma Yıllarına) Göre Algıları

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin okulda buldukları hizmet sürelerine (buldukları okuldaki çalışma yıllarına) göre algıların varyans analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9.

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin okulda buldukları hizmet sürelerine (buldukları okuldaki çalışma yıllarına) göre algıları

Değişim Kaynağı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	52	1,472	1,662	0,038
Gruplar içi	40	0,886		
TOPLAM	92			

$\bar{\alpha}=0,05$ $p=0,01<0,05$

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin hizmet sürelerine (buldukları okuldaki çalışma yıllarına) göre algılarında anlamlı bir fark vardır. Hizmet süreleri az olan öğretmenlerin algı düzeyleri, hizmet süreleri fazla olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin görüşleri düşük çıkmıştır.

Bu bulguya göre okulda çalışma yılı arttıkça öğretmenlerin okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde artmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamı ve Çevresi Oluşturma Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Alanlarına (Branşlarına) Göre Algıları

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin alanlarına (branşlarına) göre algılarının varyans analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10.

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin alanlarına (branşlarına) göre algıları

Değişim Kaynağı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	52	1,842	0,736	0,841
Gruplar içi	40	2,458		
TOPLAM	92			

$\alpha=0,05$

$p=0,01>0,05$

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin alanlarına (branşlarına) göre algılarında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda alan gözetmeksizin bütün öğretmenlerin okul yöneticisinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin görüşleri aynıdır.

Okul Yöneticilerinin Bireyler İle Etkili Biçimde Çalışma ve İletişim Kurma Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Yöneticileri Değerlendirmeleri İle Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirmeleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Algılar

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri arasında farklılıklara ilişkin algılar ile ilgili "t" testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11.

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri arasında farklılıklara ilişkin algıları

t	Serbestlik derecesi	p	Aritmetik ortalamalar arası fark
-3,49	106	0,001	-7465

$\alpha=0,05$

$p=0,01<0,05$

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerine değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır. Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim, kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin ortalamaları okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirmedeki ortalamalarından düşüktür. Bu durumda okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirmede objektif davranmadıklarını veya öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmede subjektif olduklarını söyleyebiliriz.

Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamı ve Çevresi Oluşturma Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Yöneticileri Değerlendirmeleri İle Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri arasında farklılıkları içeren "t" testi sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12.

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri arasında farklılıklar

t	Serbestlik derecesi	P	Aritmetik ortalamalar arası fark
-2,45	106	,015	-,5891
$\alpha=0,05$	$p=0,01 < 0,05$		

Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerine değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin ortalamaları okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirmedeki ortalamalarından düşüktür. Bu durumda okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirmede objektif davranmadıkları veya öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmede subjektif oldukları ifade edilebilir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin davranış etkinliklerinin “çoğu zaman” seçeneğinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Bu algı düzeylerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri yeterlidir. “Okulda koordinasyonu sağlama”, “İnsan ilişkilerindeki iletişim engellerini belirleyebilme”, “Çalışmalarda plan ve program yapma”, “İlişkilerde eşit davranma”, “Paylaşımca olmaya dikkat etme”, “İnsan ilişkilerinde sabırlı ve hoşgörülü olmaya dikkat etme”, etkinliklerinin “ara sıra” düzeyinde algılandığı görülmektedir. Alan yazında yapılan diğer araştırmalarda, Yönetici-Öğretmen İletişimi (İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği) isimli doktora tezinde yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişimin güçlü olduğunu bulgusuna ulaşan Özbudak'ın (2009), öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının “güçlü ama geliştirilmesi gerekli” sonucuna ulaşan Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz'in (2015), okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini yüksek olarak bulan Çınar'ın (2010), Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği) isimli doktora tezindeki okul idarecilerinin tamamının etkili iletişim becerilerinin üst seviyede olduğu bulgusuna ulaşan Şimşek'in (2003), araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Araştırma sonucunu destekleyen çalışmalar dışında Memduhoğlu'nun (2015) okul yöneticilerinin etkili iletişim kurma becerilerini ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı bir araştırmada, yöneticilerin iletişim kurma becerilerinin genel olarak orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde, okullarda genel olarak sağlıklı bir iletişimin sağlandığı veya sağlıklı bir iletişim kurulabilmesi için uygun bir örgüt ikliminin var olduğu söylenebilir. Olumlu bir iletişim iklimi oluşan okullarda ise, işbirliği, motivasyon karar alma ve iş doyumunun artacağı düşünüldüğünde buna paralel olarak örgütsel etkililik ve verimliliğin de artacağı ifade edilebilir (Tutar, 2003).

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları, onların; cinsiyetlerine ve alanlarına göre farklılık göstermekte olup, kıdemlerine, hizmet sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerini yüksek buldukları anlaşılmaktadır. Bu sonuç erkek öğretmenlerin yöneticilerle daha kolay iletişim kurdukları ve erkek öğretmenlerin yönetici beklentilerinin daha az olduğu şeklinde yorumlanabilir. Alan yazında elde edilen bir bulgu, öğretmen cinsiyetlerinin müdürlerin iletişim becerilerini algılamaları yönüyle anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna varmıştır (Çelik, 1997; Dündar, 2001; Şimşek, 2005; Uğurlu, 2001). Bu sonuçlar araştırmamız ile örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin ortaya çıkan sonuçlar ise; Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin davranış etkinlikleri “çoğu zaman” seçeneğinde yoğunlaşmış olup bu durumda okul yöneticileri eğitim ortamı ve çevresi oluşturma konusunda yeterli düzeyde bulunmuştur. Okuldaki fiziki kaynakları etkili ve verimli kullanmak, okulun büro yönetim

hizmetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamak, okulun işleyişini olumsuz etkileyen etkenleri tespit etmek, okul binasının eğitime uygunluğu açısından etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak, okulda gerekli donanımı sağlamak, okul binası ve tesislerinin bakım-onarım işlerini yapmak, yazışmaları usulüne uygun bir şekilde yürütmek, ayniyat ile ilgili işleri tam olarak yerine getirmek, okulun hesap işlerinin sistemli bir şekilde yürütülmesini sağlamak, öğrencilerin her bakımdan gelişmelerine imkân yaratacak sosyal ve kültürel etkinlikleri gerçekleştirmek, okul çevresini iyi tanımak ve sağlıklı bir okul aile iş birliğini gerçekleştirmek, okul öğrencilerini izleme çalışmaları yapmak etkinlikleri “çoğu zaman” maddelerinde yoğunlaşmıştır. Bu bulgulardan, okul yöneticilerinin maddi kaynakları yönetme ve okul-çevre ilişkilerini yürütme konusunda başarılı oldukları yargısı çıkarılabilir.

Eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları, onların; cinsiyetlerine ve alanlarına (branşlarına) göre farklılık göstermemekte olup, kıdemlerine ve hizmet sürelerine (buldukları okuldaki çalışma yıllarına) göre farklılık göstermektedir.

Alan yazında yapılan bazı araştırmalarda; Gökçe ve Kahraman (2010), yaptıkları araştırmada personel-yönetici iletişiminin sağlıklı kurulmasının ve okul-veli işbirliğinin pekiştirilmesinin etkili bir okulun örgütünün meydana getirilmesinde oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Koçak ve Helvacı (2011), insan kaynakları yönetiminin okul yöneticilerinin en etkili olduğu konulardan biri olduğunu belirlemişlerdir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin okul çevresi ve veli ilişkileri konusunda etkili olabilmeleri için, okulun görevlerini ailelere ve okul çevresine çok iyi tanıtmalarının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Karatepe (2005) okul yöneticilerinin çalışanlarıyla sağlıklı iletişim sürdürmesinin yönetsel etkililiği artırdığını belirtmiştir. Helvacı ve Aydoğan (2011) etkili okul yöneticileri ile ilgili yaptıkları araştırmada ise, etkili okul yöneticisinin çalışanlarına eşit ve adaletli davranması, çalışanlarıyla sağlıklı ilişkiler oluşturması, kanunlara, yönetmeliğe ve kurallara uygun davranması gerektiği bulgusuna ulaşmışlardır. Akbal (2008) yöneticilerin iletişim becerisiyle etkili okul arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Buna benzer bir şekilde Yılmaz ve Taşdan (2006) yapmış oldukları araştırmada bir okul yöneticisinin etkili bir okul yönetimi gerçekleştirebilmesi için okuldaki personeli ile işbirliği içinde olması ve iletişim kabiliyetinin üst düzeyde olması gerektiği sonucuna varmışlardır. Bu araştırma sonuçları değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin iletişim kurma becerileri ve yeterliklerinin önemli bir faktör olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerisi, adalet, hak, demokrasi kavramlarını algılama ve uygulama seviyeleri etkili bir okul oluşturulması bakımından okul yöneticilerinin en önemli vazifeleri olarak değerlendirilmektedir.

Okul yöneticilerinin bireylerle etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri ile okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okul yöneticilerinin ortalamaları öğretmenlerin ortalamalarından yüksek çıkmıştır. Öğretmenler okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliğini düşük bulmalarına karşılık yöneticiler kendilerini daha yeterli görmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda okullarda öğretmenlerin karar sürecine katılmalarının önemi ve gerekliliği konusunda okul yöneticileri bilinçlendirilmelidir. Araştırmanın sonucunda erkek öğretmenlerin okul yöneticileri ile iletişimi daha rahat kurdukları görülmüştür. Okullarda iletişim ortamının güçlenmesi için kadın yönetici sayıları artırılmalıdır. Bu nedenle okul yöneticiliği görevini yapma konusuna kadın öğretmenler teşvik edilmelidir. Okul yöneticileri; okul kimliğini geliştirmek, okulun fiziksel durumunu iyileştirmek için eldeki kaynakları daha etkin kullanmalı ve grup çalışmaları yapmalıdır. Okul müdürleri çalışanlarıyla etkili iletişim ortamı oluşturmak için iyi bir vizyona sahip olmalı ve bu vizyonu bütün personeliyle paylaşmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler devamlı iletişim içerisinde olmalıdır.

Ayrıca, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin iletişim yeterliklerinin okulun ve öğrencilerin akademik başarısını etkileme düzeyi incelenebilir. Okul yöneticilerine kişiler arası iletişim

becerilerini geliştirebilmeleri için iletişim stratejileri konusunda hizmet içi eğitim verilebilir. Okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin okulun etkililiği, örgütsel performans, örgüt iklimi ve örgüt kültürü üzerindeki etkileri üzerinde çalışılmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R., & Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri (Erzurum ili örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 101-114.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M., & Çubukçu, Z. (2002). Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi. In C. Elma & Ş. Çinkır (Ed.) *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildirileri* (pp. 145-161). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Ağaoğlu, E. (2005). Mnenja uciteljev in ravnateljjev o kompetencah ravnateljjev v Turciji. *Vodenje*, 3, 53-71.
- Akbal, N. (2008). *Etkili okulun oluşmasında okul yöneticilerinin etkin iletişim becerileri (Büyükçekmece örneği)* (Tez No: 235506) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri*. Aydan Web Tesisleri.
- Bird, T., & Little, J. W. (1985). *Instructional leadership in eight secondary schools*. Boulder, Colorado: Center For Action Research, Inc.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (8), 301-316.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Çınar, O. (2008). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (26), 267-276.
- Doğan, S., & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*. 20 (2), 191-216, <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.009>.
- Dündar, İ. (2001). *Eğitim örgütlerinde iletişim kalitesi* (Tez No: 108918) [Yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi-Eskişehir]. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Erbaş, G. (2008). *Yönetici ve işgören arasındaki iletişimin kalitesi ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma* (Tez No: 221485) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin dedikodu ve söylentiye yönelik davranış biçimlerinin belirlenmesi. (Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'de Bir Uygulama). *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (13), 204-218.
- Ersan, N. (1994). Başarılı yöneticilerin nitelikleri. *Eğitim ve Bilim*, 18(92), 49-55.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayıncılık
- Gökçe, F., & Kahraman, P. B. (2010). Etkili okulun bileşenleri: Bursa ili örneği. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 173-206.
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 42-61.

- Hoy W.K., & Miskel C.G. (1991). *Educational administration. Theory, research and practice*. R.R. Donnelley & Sons Company.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi-kavramlar, ilkeler, teknikler*. (7. Basım), 3D Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd Şti.
- Karatepe, S. (2005). Yönetmelik etkililik: okul yönetiminde yönetmelik etkililiğinin astlarla ilişkiler boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(10), 307-326.
- Koçak, F., & Helvacı, M. A. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (1) 33-55.
- Memduhoğlu, H. B. (2015). Öğretmen ve yönetici algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri. *Eğitim ve Bilim*. 40 (177), 271-284.
http://dx.doi.org/10.15390/EB.2015.1677
- Özbudak, F. (2009). *Yönetici-öğretmen iletişimi-İstanbul ili Küçükçekmece ilköğretim okulları örneği* (Tez No: 235501) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi - İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Özgan, H., & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(1), 190-206.
- Robbins, S. (1989). *Organizational behavior*. Prentice Hall International, Inc.
- Şahin, E. A. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(2). 243-260.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Tez No: 124664) [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi - Eskişehir]. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Tosun, M. (1981). *Örgütsel etkililik*. Todaie Yayınları.
- Töremen, F., & Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160. <https://dhgm.meb.gov.tr/> adresinden 25 Ağustos 2020 tarihinde alındı.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Seçkin Yayınevi.
- Uğurlu, F. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetme stilleri (Tez No: 103705) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik hakkındaki görüşleri ile ilgili nitel bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2 (39), 125-150.

Extended Abstract

Introduction

It is essential for coordination to be carried out in school, to pass on the decisions made by the administrators to the staff, submitting the reports prepared by the staff to the administrators, to solve the problems, to take initiative to deal with a problem or situation, to adopt all these as the school culture (Eroğlu, 2005). Therefore, it may be concluded that interpersonal relations and communication play a significant role in educational institutions (Bursalıoğlu, 2010). Communication has a significant power in organizing and coordinating people in order to

achieve common educational goals. In addition, communication is an important task of the manager, who uses goals to transform behavior.

Method

This study is a descriptive study in correlational survey model. Correlational survey models are research models which aim to determine the existence or extent of a change between two or more variables.

The universe of the study consists of 18 school administrators and 156 teachers employed in 18 Anatolian high schools in the city center of Isparta province during the 2018-2019 academic year. In the study, the "cluster sampling method" was chosen owing to the inaccessibility to school administrators and teachers in all the schools located in Isparta and the cost of implementing such an extensive survey.

In accordance with the purpose of the study, 5 Anatolian High Schools determined through the disproportionate cluster sampling method were chosen as the sample of the study. The study was carried out through administrators and teachers working in the selected high schools and who volunteered to participate in the study. In the study, a sample for the school administrators was determined; however, as the study aimed to reach teachers in the schools determined in advance, no sample was determined for them. In accordance with this, the sample of the study consists of teachers and school administrators employed in 5 schools selected from among the schools located in the municipal borders of Isparta. The selection was done through disproportionate cluster sampling method. As a result, 5 school principals and 10 vice principals and 40 teachers employed in five Anatolian High Schools in Isparta were contacted during the study.

Discussion and Results

As a result, it is suggested that behaviors of school administrators with regard to their ability to effectively work and communicate with individuals effectively are concentrated in the option "most of the time". According to these perception levels, communicative skills of school administrators are satisfactory. It seems that attitudes such as "Ensuring coordination in school", "Determining communication barriers in human relations", "Planning and programming", "Treating the staff equally", "Paying attention to being sharing", "Paying attention to being patient and tolerant in human relations" are seen in the option of "once in a while". When other studies conducted on this subject in the literature were studied, it was seen that our results were in concordance with the results found by the following studies: In his doctoral thesis "Administrator-Teacher Communication (The Case of Küçükçekmece Primary Schools in the province of İstanbul), Özbudak (2009) found that the communication between administrators and teachers was healthy and effective; Ada, Çelik, Küçükali and Manafzadehtabriz (2015) found that teachers thought that school administrators' communication skills were effective but needed to be improved; Çınar (2010) found that school principals were able to communicate effectively with the staff; Şimşek, in his doctoral thesis "The Relationship Between School Principals' Communication Skills and School Culture (Eskişehir Province Case)" found that all the school administrators who participated in the study had effective communication skills. In addition to the studies backing up our results, in a study conducted by Memduhoğlu (2015) to reveal the effective communication skills of school administrators, it was found that the communication skills of the school administrators were generally at the medium level. When the results have been examined, it may be concluded that a healthy and effective communication is achieved or there is a favorable organizational climate for healthy communication in schools. In schools where a positive communication climate is established, taking into consideration that cooperation, motivation, decision-making and job satisfaction is likely to rise, it may be said that organizational effectiveness and efficiency will accordingly increase (Tutar, 2003).

Teachers' perceptions of school administrators' competencies to work and communicate effectively with individuals differ according to their gender and subjects; however, they do not differ according to their seniority. It is understood that male teachers are of the opinion that

school administrators are able to work and communicate effectively with individuals. This may be interpreted as male teachers can communicate more easily with administrators and they have fewer expectations of administrators. According to a finding obtained in the literature, it may be concluded that teachers' genders do not make a significant difference as regards teachers' perception of the principals's communication skills (Çelik, 1997; Dündar, 2001; Şimşek, 2005; Uğurlu, 2001). These results are not consistent with those found in our study.

As for the results about the teachers' and school administrators' competencies to create an educational environment, the school administrators' attitudes as regards their competence of creating an educational environment are concentrated in the option "most of the time"; therefore, school administrators were found to be at a sufficient level with regard to creating an educational environment. The activities below are concentrated in the option "most of the time", to use the physical resources in the school effectively and efficiently, to ensure that the office management services of the school are carried out effectively, to determine the factors that negatively impact the functioning of the school, to ensure the effective use of the school building for education, to provide the necessary equipment needed by the school, to carry out maintenance and repair works of the school building and other facilities, to carry out government correspondences in due form, to fulfill the transactions related to the goods and office stock, to ensure the execution of accounting transactions of the school, to carry out social and cultural activities that will encourage and help students to develop in all respects, to know the school environment well and to create a healthy school staff-parent cooperation and to monitor the students. It may be concluded from these findings that school administrators are successful in managing financial resources and conducting relations between school and its environment.

Teachers' perceptions of the school administrators' competency to create an educational environment do not differ according to their gender and their subjects, but differ according to their seniority and years of work experience in their present school.

Gökçe and Kahraman (2010), in their study, concluded that creating a healthy staff-manager communication and reinforcement of school-parent cooperation are very important to establishing an effective school organization. Koçak and Helvacı (2011) determined that human resources management is one of those departments where school administrators are the most influential. In addition, they stated that it is essential for school administrators to help parents and people in its neighbourhood to familiarize themselves with the school's tasks in order to be effective in the school environment and parent relations. Karatepe (2005) maintained that school administrators' having a healthy communication with their employees raises managerial effectiveness. Helvacı and Aydoğan (2011) determined in their study on effective school administrators that an effective school principal should treat their employees equally and fairly, establish healthy relationships with their employees, and act in accordance with the law, regulations and rules. Akbal (2008) found a significant relationship between the communication skills of school administrators and an effective school. Likewise, Yılmaz and Taşdan (2006) determined in their study that a school administrator should cooperate with the school staff and have a good communication ability in order to establish an effective school management. When the results of this study are evaluated, it is understood that the communicative skills and competencies of school administrators stand out as important factors. School administrators' communicative skills, their perception of justice, rights and democracy concepts and putting them into practice are considered to be the most important aspects of school administrators in order to create an effective school.

A significant difference was found between the teachers' evaluations of the administrators and the school administrators' evaluations of themselves with regard to the ability of school administrators to effectively work and communicate with individuals. School administrators' averages were found to be higher than those of the teachers'. Although teachers regard school administrators' competence to create an educational environment as not satisfactory, school administrators consider themselves sufficient.

In the light of the data obtained in this study, school administrators' awareness should be raised as regards the importance and necessity of teachers' participation in the decision process. Following the study, it was observed that male teachers were able to communicate better with school administrators. The number of female administrators should be increased in order to improve the communication environment in schools. Therefore, female teachers should be encouraged to become school administrators. School administrators should use the available resources more effectively and encourage and organize teamwork to create a school identity, and improve the physical conditions of the school. School principals should have a vision and share this vision with the staff to create an effective communication environment. School administrators, teachers, students and parents should be in communication with each other all the time.

In addition, how and to what extent the communicative competencies of the school administrators and the teachers impact students' and school's success can be studied. In-service training on communication strategies can be given to school administrators so that they can improve their interpersonal communication skills. Studies may be conducted on the effects of interpersonal communicative skills of school administrators on the effectiveness of the school, organizational performance, organizational climate and organizational culture.