

Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algı Düzeyleri (Erzurum İli Örneği)

Şükrü ADA (*)

Zübeyir ÇELİK (**)

Rıdvan KÜÇÜKALİ (***)

Sara MANAFZADEHTABRİZ (****)

Özet: Bu çalışmada okul yöneticilerin iletişim becerilerinin okul yöneticileri ve öğretmen algılarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma tarama modelinde olup betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Erzurum ili Yakutiye ilçesinde ilköğretim ve ortaokulda görev yapan 2317 öğretmen ve 227 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu çalışmanın örneklemini 352 öğretmen ve 40 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Şimşek (2003) tarafından geliştirilmiş olan “iletişim becerileri anketi” geliştirilerek kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma ve t testi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algularının “üst düzeyde güçlü” olduğu, öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algularının ise “güçlü fakat geliştirilmesi gereken” düzeyinde olduğu ve okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin, öğretmen ve okul yöneticisi alguları arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Yönetici, İletişim, İletişim becerileri.

School Administrators' and Teachers' Perception Levels on the Communication Skills of School Administrators (Erzurum Sample)

Abstract: This study investigates whether communication skills of school administrators change according to the perceptions of school administrators and teachers. The study is in descriptive survey model. The population of the study consists of 2317 teachers and 227 school administrators working at primary and secondary schools of Yakutiye district of Erzurum during 2012-2013 academic year. 352 teachers and 40 school administrators form the sample of the study. ‘Communication Skills Survey’ developed by Şimşek (2003) has been revised and used as data collection instrument. Arithmetic mean, standard deviation and t-test have been used for data analysis. As a result of the study, it is found that the perceptions of school administrators towards communication skills are highly strong; the perceptions of teachers towards school administrators’ communication skills are strong but need to be developed; there is a meaningful difference between teachers’ and school administrators’ perceptions on school administrators’ communication skills.

Keywords: Administrator, communication, communication skills.

*) Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı (e posta: sukruada@atauni.edu.tr)

***) Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi, Yüksek-lisans öğrencisi (e posta: zubeyircelik88@hotmail.com)

****) Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Felsefe Bölümü (e posta: ridvankucukali@atauni.edu.tr)

*****) Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi, Doktora öğrencisi (e posta: sara.manafzade@gmail.com)

Giriş

İnsan iletişim özellikleri sayesinde, toplumsal bir varlık olarak kendisini gerçekleştirmektedir. Ancak insan, iletişim sayesinde biyolojik bir organizma olmanın yanı sıra, toplumun bir bireyi olmaktadır. Bu bağlamda iletişim hem bireysel hem de sosyal bir ihtiyaçtır. İnsan sadece diğer insanlarla değil içinde bulunmuş olduğu toplumun temel yapı taşları olan diğer kurum ve örgütlerle olan ilişkisini iletişim becerisiyle kurar. İletişim aynı zamanda örgütler ve kurumların temel fonksiyonudur. Bu sayede insanlar ve örgütlerle bir birlerinin davranışlarını etkiler. Etkili bir iletişim insanın ve ayrıca örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, yönetim aktivitelerini ve yönetim sürecini üstlenen yöneticilerin görevlerini yerine getirmede etkili bir rol oynar. İletişim olmadan bu süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmez. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Toplumun gelişmesinde en etkili kurumlardan birisi de okullardır. Özellikle okul kültürünün oluşmasında etkili olan iletişim büyük bir rol oynamaktadır. Okulların da en önemli unsurları arasında sayıl okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimleri önem taşımaktadır.

Yönetici

Yönetici; belli bir amaç için bir araya gelen insanları hedefe ulaştırmada ahenkli bir şekilde, işbirliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetme sorumluluğunda olan kişidir (Erdoğan, 2000:74). Bu açıdan yönetici için, örgütün tüm alanlarını kullanarak örgütün başarıya ulaşmasında sorumlu kişi de diyebiliriz.

Örgütte karar, planlama, eşgüdümleme, etkileme, değerlendirme süreçlerini işleten, iletişim yoluyla toplanan bilgilerdir. Yönetim ve iletişim arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir (Kösterelioğlu ve Argon, 2010:2). İletişim örgütün kalbi ve diğer örgütsel süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu, 2011: 110) İletişim sayesinde, insanlar birbirlerinin davranışlarını etkileyebilir ve gruplar olarak birleşebilir (Pradhan ve Chopra, 2008:125). Yöneticinin neyi, ne zaman ve nasıl istediğini ekibine aktardığı, iş yaptırma sürecinde kullandığı en temel araç iletişimidir (Koçel, 2003: 529). İletişim yönetim aktivitelerini ve yönetim sürecini görevlerini yerine getirmek için öncül olarak kabul edilir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede etkili bir iletişim yoluyla, yönetimin planlama, koordinasyon, kontrol, aktif paylaşım, katılım, motivasyon gibi süreçlerinin başarıya ulaştırılması olanaklıdır. Örgütün çalışmalarının her aşamasında işbirliği, odaklanma ve takım çalışması etkili iletişime bağlıdır (Rusu, 2010). Başka bir anlatımla "iletişim olmadan, örgüt olamaz" şeklinde iletişimin örgütteki önemi vurgulanabilir (Simon, 1957: 57; Adrignola ve Spaynton, 2013).

Yöneticiler, yöneticilik rollerini yerine getirirken en önemli ihtiyaçlarından biri olarak iletişim becerileri, genel olarak diğer insanları etkileşim içindeyken çalıştırma becerileri olarak tanımlanabilir (Hargie, 2011: 20). Örgütlerin başarısı, yöneticilerin ve üyelerinin etkili ve verimli iletişim becerilerine dayandığını göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler-

rin başarılarında ve örgütlerinin verimli olmasındaki en önemli süreçlerden biri iletişim sürecidir. Yönetici iletişim vasıtasıyla ne istediğini nasıl istediğini aktararak ilişki kurar. Dolayısıyla iletişim yönetim uygulamaları için ön koşuldur (İlgar, 2005).

Yönetimin özünde temel unsur olarak insanı etkilemek yatar, bireyi etkilemek için başvurulan yaklaşımlar, o yerin yönetiminin özünü oluşturur. Okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin yönetim sürecinin amacına ulaşmasında anahtar role sahip olduğu düşünülmektedir (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). Bunun için okulda yönetim sürecine etkisi olan tüm bireyler arasında olumlu bir hava yaratmak yine okul müdürünün iletişim becerilerinin iyi olmasına bağlıdır.

İletişim

İletişim İngilizce ve Fransızca “communication” kavramından yola çıkarak ilk yıllarda haberleşme olarak tanımlanmıştır. Communication haberleşmeyi de kapsayan şekilde daha kapsamlı bir ileti alışverişini içerisine alarak “iletişim” olarak anılmaya başlamıştır. İletişimin köken olarak iletileri aktarmaktan ziyade, toplumsal olarak da etkileşimi içerdiğini söylemek olanaklıdır (Zillioğlu, 2007, akt.; Vural, 2012). Bunun için iletişimde tek başına iletinin aktarılması değil nasıl aktarıldığı ve anlatılmak istenenin alıcıya anlatılabilmesi önemli olduğu kadar toplumsal etkileşim sürecinde de büyük etkiye sahiptir.

İletişim Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2013).

Yönetim süreci olarak iletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğer bireye aktarılma sürecidir (Davis, 1982; Akt.: Celep, 1992). Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkilere zemin hazırlayan iletişime bağlıdır. Bu etkili iletişimi sağlamak hem örgütsel etkinliği artıracak hem de üretim ya da hizmet üretim sürecini meydana getirecek elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır (Çağlar ve Kılıç, 2008: 43-44).

Çevresiyle etkileşim içerisinde bulunan insan çevresini değiştirmiş ve ya çevresinden etkilenecek kendisini değiştirme ihtiyacı duymuştur. Çevreden alınan mesajları belli ölçütlere ve deneyimlere göre yorumlayabilme, bu mesajlara uygun tepkiler üretebilme, bu tepkileri anlamlı beden hareketleri ile aktarabilmek iletişimin temel öğeleri arasında yer almaktadır (Vural, 2012: 4).

İyi bir iletişimci içinde bulunduğu durumu duyarlılıkla değerlendirirken o duruma uygun şekilde iletişime girer (Ergin, 2012). Ortak veya değişik zamanlarda ve ortamlarda gerçekleştirilen iletişim de aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Akgöz ve Sezgin, 2009: 7);

- Ne söyleyeceğimizi bilmek,
- Bunu ne zaman söylemenin daha uygun olacağını belirlemek,

- Nerede söylemenin doğru olduğuna karar vermek,
- En iyi nasıl söyleneceğini düşünmek,
- Olayları basitçe anlatabilmek,
- Akıcı bir dille ve karşımızdaki kişiyle göz kontağı kurarak konuşabilmek,
- Dikkati yoğunlaştırmak ve verdiğimiz mesajların alınıp alınmadığını fark edebilmektir.

İletişim Becerileri

İletişim becerisi; saygıyı, empatiyi temel alarak, etkin dinleyebilme, somut konuşarak uygun biçimde kendini açabilmedir. Başkalarından olumlu tepkiler getiren ve bireyin toplum içinde yaşamasını kolaylaştıran öğrenilmiş davranışlardır (Şahin, 2008, akt. Kaya, 2012, s.32).İletişim, sadece ileti alışverişi değil, çok boyutlu, çok yönlü, çok amaçlı bir ilişki ortamıdır (Güngör, 2011: 21).

Kişinin kendiyile ve başkalarıyla barışık, mutlu ve başarılı yaşamasının anahtarı olumlu ve yapıcı iletişim becerisidir. (Tayfun, 2010). Dolayısıyla iletişimde bulunan bireyin etkili iletişim süreci oluşturup devam ettirmesi için iletişimle ilgili becerilere sahip olması ya da öğrenmiş olması gerekir. Yaşamın tüm alanlarında önemli olan becerilerden biri etkili iletişim kurabilme becerisidir (Özden, 2005).

Okul yöneticilerinin, yönettikleri kurumlarda olumlu bir hava yaratmak, eşgüdümü sağlamak, değişen zamana ve şartlara göre değişimi sağlayabilmek, etkili kararlar almak, planları ve programları verimli şekilde sürdürmek, doğru değerlendirmeler yapmak ve mevcut şartlarını geliştirebilmek için etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

Amaç

Bu araştırmada, ortaokul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin, iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin algıları nelerdir?
2. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin algıları nelerdir?
3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin algıları ile okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırma; var olan bir durumu ortaya koymayı amaçladığı için, tarama modelinde olup betimsel bir çalışmadır.

Evren/Örneklem

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Erzurum ili Yakutiye ilçesinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan 2317 öğretmen ve 227 Okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu evrenden seçkisiz (tesadüfi) olarak seçilen 352 öğretmen ve 40 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Tablo 1. Ölçek Uygulanan Öğretmen ve Okul Yöneticisi Sayısı

| | Dağıtılan Ölçek Sayısı ve Oranı | | Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı ve Oranı | |
|-----------------|---------------------------------|-----|--|-----|
| | n | % | n | % |
| Öğretmen | 360 | 100 | 352 | 98 |
| Okul Yöneticisi | 40 | 100 | 40 | 100 |

Araştırmaya veri toplamak amacıyla, 360 öğretmene ulaşılmış, ancak öğretmenlerden alınan ölçme araçlarından 352 âdeti değerlendirilmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan ölçeklerin oranı ise %98'dir. 40 okul yöneticilerinde ulaşılmış bunlardan geri dönen 40 ölçekte değerlendirilmeye alınmıştır. Bu ölçekler oranı ise %100'dür.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Ölçme aracının birinci bölümü kişisel bilgi formundan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyini belirtmek amacıyla Şimşek (2003) tarafından geliştirilen "okul yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte katılımcıların algısını ölçecek davranışın beş ayrı düzde göstermesi istenmiş, bunlar olumsuzdan olumluya doğru, "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" olarak sıralanmıştır. Anket 35 sorudan oluşmaktadır. Şimşek okul müdürlerinin iletişim becerileri anketinin güvenilirlik katsayısını 0,98 olarak bulmuştur ve bu durum ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2003, s: 76).

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmada toplanan veriler SPSS istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. 1. ve 2. alt problemlere yönelik elde edilen verileri çözümleyebilmek için aritmetik ortalama, standart sapma hesaplanmıştır. Araştırmanın 1. ve 2. alt problemine göre çalışmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin aritmetik ortalamalarına bakılmıştır. Ortalama 4,20-5,00 arasında yer almışsa "üst düzeyde güçlü", 3,40-4,19 arasında yer almışsa "güçlü ancak geliştirilmesi gereken", 2,60-3,39 arasında yer almışsa "vasat", 1,80-2,59 arasında yer almışsa "zayıf" olarak değerlendirilmiş ve yorumlanması bu yönde yapılmıştır. 3. alt probleme ilişkin iki grubun ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı

ğını belirlemek için t-testi kullanılmıştır. Alt problemlerin analizinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Bulgular ve Yorum

Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Algılarına Ait Bulgular

Bu alt probleme yönelik okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin puanlarının ortalamalarına ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Algılarına Ait Madde Ortalama Puanları

| Madde No | Maddeler | \bar{X} | Ss |
|----------|---|-----------|-------|
| 1 | Karşısındakinin düşüncelerine saygılıyım. | 4,57 | ,500 |
| 2 | Sorunlara farklı açıdan bakabilirim. | 4,37 | ,585 |
| 3 | Mesajları kolayca anlarım. | 4,30 | ,563 |
| 4 | Okul üyelerine karşı objektifim. | 4,42 | ,712 |
| 5 | Yapıcı duygulara sahibim. | 4,47 | ,640 |
| 6 | Güvenilir biriyim. | 4,47 | ,640 |
| 7 | Cinsiyet ayırımı yapmam. | 4,47 | ,816 |
| 8 | Giyim-kuşam ve dış görünüme dikkat ederim. | 3,87 | 1,090 |
| 9 | Öğretmenlere yönelik olumlu tutumlara sahibim. | 4,25 | ,776 |
| 10 | Bilmediğim konular hakkında görüş bildirmekten kaçınıyorum. | 4,27 | ,816 |
| 11 | Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkalarını sorumlu tutmam. | 4,25 | ,869 |
| 12 | Okulda yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmam. | 4,25 | ,891 |
| 13 | Okulda yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim sergilemem. | 4,27 | ,784 |
| 14 | Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendimi sorumlu tutmam. | 3,82 | ,873 |
| 15 | Mesajlarımı mantıksal nedenlere dayandırırım. | 4,37 | ,585 |
| 16 | Öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlarım. | 4,27 | ,640 |
| 17 | Aktardığım konu hakkında bilgi sahibiyimdir. | 4,27 | ,598 |
| 18 | Öğretmenlerin işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için, o işle ilgili bilgilendirilmelerine önem veririm. | 4,37 | ,740 |
| 19 | Mesajlarımın bir amacı vardır. | 4,47 | ,678 |

| | | | |
|----|--|------|------|
| 20 | Mesajlarımı karşımdaki kişinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluştururum. | 4,30 | ,723 |
| 21 | İletişim sürecinin amaçlanandan farklı boyutlara kaymasını önlerim. | 4,32 | ,615 |
| 22 | Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermem. | 4,20 | ,723 |
| 23 | Karşımdaki kişinin sosyokültürel durumunu dikkate alırım. | 3,90 | ,928 |
| 24 | Görüşlerimin nedenini açıklarım. | 4,32 | ,655 |
| 25 | Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yaparım. | 4,02 | ,659 |
| 26 | Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırırım. | 4,22 | ,576 |
| 27 | Dinlemeye yönelik tutumlarım ile öğretmenlerin benimle iletişimde bulunmalarını teşvik ederim. | 4,22 | ,619 |
| 28 | Karşımdaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimden bulunmaya özen gösteririm. | 4,25 | ,543 |
| 29 | Mesajın anlaşılıp-anlaşılmadığını kontrol ederim. | 4,10 | ,777 |
| 30 | Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurarım. | 4,07 | ,729 |
| 31 | Okul üyelerini ilgilendiren konular hakkında onları zamanında bilgilendiririm. | 4,12 | ,938 |
| 32 | Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanırım. | 4,35 | ,892 |
| 33 | Öğretmenlerin düşüncelerine önem veririm. | 4,40 | ,810 |
| 34 | Okul üyelerinin okulla ilgili sorunlarıyla ilgilenirim. | 4,42 | ,594 |
| 35 | İletilerin hedefi olan alıcıları doğru olarak belirlerim. | 4,15 | ,833 |
| | GENEL TOPLAM | 4,25 | ,334 |

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılamaya düzeylerinin aritmetik ortalaması ölçek genelinde 4,25 standart sapması ise ,334 olduğu görülmektedir. Bu değerler okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının “üst düzeyde güçlü” olduğu yönündedir. Bu durum okul yöneticilerinin iletişim becerilerini çok iyi biçimde kullandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin algılarına göre ölçekte en düşük ortalamaya sahip maddeler; “Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendimi sorumlu tutmam.” (\bar{X} :3,82), “Giyim-kuşam ve dış görünüme dikkat ederim.” (\bar{X} :3,87), “Karşımdaki kişinin sosyokültürel durumunu dikkate alırım.” (\bar{X} : 3,90), “Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yaparım.” (\bar{X} : 4,02), “Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurarım.” (\bar{X} : 4,07), “Mesajın anlaşılıp-anlaşılmadığını kontrol ederim.” (\bar{X} : 4,10), “Okul üyelerini ilgilendiren konular hakkında onları zamanında bilgilendiririm.” (\bar{X} : 4,12), “İletilerin hedefi olan alıcıları doğru olarak belirlerim.” (\bar{X} : 4,15) davranışlarını

okul yöneticileri “güçlü fakat geliştirilmesi gereken” düzeyde göstermektedir. Bu durum okul yöneticilerinin iletişim esnasındaki sorumluluklarını, karşıdaki kişinin dış görünüşünü, sosyokültürel durumunu, mesajı anlayıp anlamadıklarını, iletişimin zamanlamasını ve doğru alıcının belirlenmesini yeterli derecede dikkate almadıklarını belirttikleri şekilde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin algılarına göre diğer maddeler ise yüksek ortalamaya sahip olup “üst düzeyde güçlü” değerlerine sahiptir. Okul yöneticilerinin kendilerini; düşüncelere saygılı, okul üyelerine karşı objektif, yapıcı olduklarını göstermektedir.

Karlı (2007)’nin yapmış olduğu araştırmaya göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin görüşlerine önem vererek karara kattıkları ve güven duygusu yarattıkları sonucuna varmıştır. Özbudak (2009) ve Yüksel (2008)’in çalışmalarında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Aydoğan ve Kaşkaya (2010)’nin yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerin kişisel becerilerini yeterli buldukları, fakat problem çözme ve güçlü imaj oluşturma konusunda yetersiz buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Şaşı (2008)’nin yaptığı araştırmaya göre yöneticilerin açık ve anlaşılır açıklamalar yapmadığı, düşünmeden konuştuğu, iletişim kurmada aksaklıklar ve çekincelerin yaşadıklarını ve öğretmenlerin bazen dinlenilmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Torbacıoğlu (2007) ‘nun yöneticilerin astlarıyla gerektiği gibi iletişime girmedikleri, iletişimi formal yöntemlerle yapmayı tercih ettikleri ve öğretmenleri yeteri kadar güdülemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Algılarına İlişkin Bulgular

Bu alt probleme yönelik öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin algıladıkları puanların ortalamalarına ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Sonuçlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Algılarına Ait Madde Ortalama Puanlar

| Madde No | Maddeler | \bar{X} | Ss |
|----------|--|-----------|-------|
| 1 | Karsısındakinin düşüncelerine saygılıdır. | 4,11 | ,952 |
| 2 | Sorunlara farklı açılardan bakabilir. | 3,91 | ,978 |
| 3 | Mesajları kolayca anlar. | 3,93 | ,958 |
| 4 | Okul üyelerine karşı objektiftir. | 3,99 | 1,075 |
| 5 | Yapıcı duygulara sahiptir. | 4,04 | ,957 |
| 6 | Güvenilirdir. | 4,16 | ,961 |
| 7 | Cinsiyet ayrımı yapmaz. | 4,26 | ,872 |
| 8 | Giyim-kuşam ve dış görünüşüne dikkat eder. | 4,07 | ,952 |

| | | | |
|--------------|---|------|-------|
| 9 | Öğretmenlere yönelik olumlu tutumlara sahiptir. | 4,12 | ,869 |
| 10 | Bilmediği konular hakkında görüş bildirmekten kaçınır. | 3,75 | 1,054 |
| 11 | Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkalarını sorumlu tutmaz. | 3,82 | 1,082 |
| 12 | Okulda yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmaz. | 3,86 | ,992 |
| 13 | Okulda yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim sergilemez. | 4,02 | ,960 |
| 14 | Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini sorumlu tutmaz. | 3,67 | 1,059 |
| 15 | Mesajlarını mantıksal nedenlere dayandırır. | 3,90 | ,977 |
| 16 | Öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlar. | 4,02 | ,837 |
| 17 | Aktardığı konu hakkında bilgi sahibidir. | 4,02 | ,886 |
| 18 | Öğretmenlerin işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için, o işle ilgili bilgilendirilmelerine önem verir. | 3,95 | ,936 |
| 19 | Mesajlarının bir amacı vardır. | 4,05 | ,801 |
| 20 | Mesajlarını karşısındaki kişinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur. | 3,81 | ,896 |
| 21 | İletişim sürecinin amaçlanandan farklı boyutlara kaymasını önler. | 3,71 | 1,019 |
| 22 | Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermez. | 3,73 | 1,086 |
| 23 | Karşısındaki kişinin sosyokültürel durumunu dikkate alır. | 3,85 | ,961 |
| 24 | Görüşlerinin nedenini açıklar. | 4,13 | ,841 |
| 25 | Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yapar. | 3,91 | ,892 |
| 26 | Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır. | 3,98 | ,975 |
| 27 | Dinlemeye yönelik tutumları ile öğretmenlerin kendisi ile iletişimde bulunmalarını teşvik eder. | 3,83 | 1,086 |
| 28 | Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimde bulunmaya özen gösterir. | 3,87 | 1,001 |
| 29 | Mesajın anlaşılıp-anlaşılmadığını kontrol eder. | 3,84 | ,949 |
| 30 | Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurar. | 3,90 | ,910 |
| 31 | Okul üyelerini ilgilendiren konular hakkında onları zamanında bilgilendirir. | 3,86 | 1,017 |
| 32 | Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır. | 3,92 | 1,117 |
| 33 | Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir. | 3,96 | 1,075 |
| 34 | Okul üyelerinin okulla ilgili sorunlarıyla ilgilenir. | 3,91 | 1,045 |
| 35 | İletilerin hedefi olan alıcıları doğru olarak belirler. | 3,94 | ,962 |
| GENEL TOPLAM | | 3,93 | ,688 |

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının ortalamasının 3,93 standart sapma değerinin ise ,688 olduğu görülmektedir. Bu değerler öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının “güçlü fakat geliştirilmesi gereken” düzeyinde olduğunu göstermektedir. Bu durum okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik davranışlarının geliştirilmesi gerektiği biçiminde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip olan tek madde; “Cinsiyet ayrımı yapmaz.” (\bar{X} :4,26) davranışını öğretmenler “üst düzeyde güçlü” algılamaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin hiçbir şekilde cinsiyet ayrımı yapmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu maddenin aynı zamanda Çetin-kaya (2012)’nin yapmış olduğu araştırmada en yüksek ortalamaya sahip madde olduğu görülmektedir.

Öğretmen algılarına göre diğer tüm maddeler “güçlü fakat geliştirilmesi gereken” şeklinde algılanmıştır. Bu maddelerin bazılarının ortalamaları; “Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini sorumlu tutmaz.” (\bar{X} :3,67), “İletişim sürecinin amaçlanandan farklı boyutlara kaymasını önler.” (\bar{X} :71), “Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermez.” (\bar{X} :3,73), “Bilmediği konular hakkında görüş bildirmekten kaçınır.” (\bar{X} :3,75), “Mesajlarını karşısındaki kişinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur.” (\bar{X} :3,81), “Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkalarını sorumlu tutmaz.” (\bar{X} :3,82), “Dinlemeye yönelik tutumları ile öğretmenlerin kendisi ile iletişimde bulunmalarını teşvik eder.” (\bar{X} :3,83) şeklindedir. Dolayısıyla öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin cinsiyet ayrımı dışında ankette belirtilen iletişim becerilerini geliştirmeleri gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Çubukçu ve Döndar (2003) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri karşılaştırmış ve öğretmenlerin beklentilerinin algılarından yüksek olduğu gözlenmiş ve okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişimde ve iletişim becerilerinde istenen düzeyde olmadıkları sonucuna varılmıştır.Şahin (2007)’nin gerçekleştirmiş olduğu araştırma bulgularına göre yöneticilerinin kendilerini kişilerarası iletişim becerileri sergileme konusunda öğretmenlerin görüşlerine göre daha fazla yeterli bulduklarını ifade edilmiştir. Özkan (2006) tarafından yapılan araştırmada, yöneticiler beden dilini kullanabilme, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanabilme becerilerinde kendilerini başarılı bulurken öğretmenler yöneticileri ile aynı görüşü paylaşmamışlardır.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Algıları ile Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Okul Yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin algıları ile öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Algıları ile Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin t-Testi Sonuçları

| İletişim Becerileri | Algı Düzeyi | n | \bar{X} | Ss | t | P |
|---------------------|-----------------|-----|-----------|------|--------|-------|
| | Öğretmen | 352 | 3,93 | ,688 | -4,974 | ,000* |
| | Okul Yöneticisi | 40 | 4,25 | ,334 | | |

*p<.05

Tablo 4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin algılarına ait ortalamaların, öğretmenlerin algılarına ait ortalamalardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algıları “üst düzeyde güçlü”, öğretmenlerin ise “güçlü fakat geliştirilmesi gereken” düzeyindedir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları ile okul yöneticileri algıları arasındaki farklılığı belirlemek için yapılan t-testi sonucunda p<.05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu durum okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının öğretmenlerin Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarından farklı olduğunu göstermektedir. Şahin (2007)'nin gerçekleştirmiş olduğu araştırmada yöneticilerinin kendilerini kişilerarası iletişim becerileri sergileme konusunda öğretmenlerin görüşlerine göre daha fazla yeterli bulduklarını ifade edilmiştir. Çubukçu ve Döndar (2003) öğretmenlerin beklentilerine göre okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim ve iletişim becerilerinin istenen düzeyde olmadıkları sonucuna varmıştır. Kösterelioğlu ve Argon (2010) yaptıkları araştırmada yönetici öğretmen iletişiminin genel olarak olumlu ancak istenilen düzeyde olmadığı sonucuna varılmıştır.

Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticileri iletişim becerilerini “üst düzeyde güçlü” olarak görmektedirler. Oysaki öğretmenler okul yöneticilerinin bu görüşüne katılmamaktadırlar. Çünkü öğretmenler okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının “güçlü fakat geliştirilmesi gereken” düzeyinde olduğunu söylemektedirler. Bu sonuç bize okul yöneticileri ile öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Bunun için okul yöneticisinin iyi bir iletişim becerisine sahip olması okulda güçlü iletişim bağlarının ve ortamının oluşması açısından önemlidir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin iyi bir iletişim becerisine sahip olması için sürekli hizmet içi eğitimler, çeşitli seminerler ve programlarla geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Zaman zaman okulda, okul yöneticileri tarafından iletişim ve iletişimsizlikle ilgili durum değerlendirmeleri yapılmalı ve bu değerlendirmeler doğrultusunda önlemler alınmalıdır.

Öğretmenlere okulun problemleri hakkında konuşma ve bu problemlerin çözülmesinde etkin rol alma şansı tanınmalıdır. Okulda görev yapan öğretmenlere bu anlamda yeterince söz hakkı verilmez ve okul ile ilgili kararlarda görüşleri dikkate alınmazsa bir süre sonra içe kapanırlar böylece iletişimsizlik ortaya çıkar. Bu durumun giderilmesi için okul yöneticileri önlemler almalıdır. Ayrıca öğretmenler konuşmaya teşvik edilmelidir.

Kaynakça

- Adrignola ve Spaynton. (2013). *Survey of communication study/chapter 11: organizational communication source*: <http://en.wikibooks.org/w/index.php?oldid=1633276>, Erişim Tarihi:21. 08. 2013.
- Akgöz, E. ve Sezgin, M. (2009). *Genel İletişim*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- 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.
- Bursahoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. (16. Basım)*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Celep, C. (1992). "İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8.
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2008). *Eğitim Fakülteleri İçin Genel İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çubukçu, Z. ve Döndar, D. (2003). "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri". *Milli Eğitim Dergisi*, 157, 261-269.
- Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ergin, A. (2012). *Eğitimde Etkili İletişim*. (6. Basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güngör, N. (2011). *İletişime Giriş*, Ankara: Desen Ofset A.Ş.
- Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. Hove East Sussex: Routledge.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Karlı, C. (2007). *İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi: Öğretmen Algularına Göre İstanbul İli Tuzla İlçesi Örneğinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kaya, A.(ed.). (2012). *Kişiler arası ilişkiler ve etkili iletişim*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kösterelioğlu, M. ve Argon, T. (2010). "Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkili-liğine İlişkin Öğretmen Algıları". *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Odabaşı, H. (2011). *360 Derece İletişim*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Özan, M.B. (2006). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi". *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 24, 153-160.
- Özbudak, F. (2009). *Yönetici-öğretmen iletişimi (İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Y. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Pradhan, N. Cropra, N. (2008). *Communication Skills for Educational Managers*. India: Book Enclave.
- Rusu, C. (2010). "Theoretical and Methodological Aspects on Organisational Communication in Higher Education". *Quality Management in Higher Education*, 2, 243- 246.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki. (Eskişehir İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Y. (2005) . *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şaşı, M. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior (Second Edition)*. New York: Macmillan.
- Tayfun, R. (2010). *Etkili İletişim ve Beden Dili*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TDK, (2013). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*: <http://www.tdk.gov.tr>

Torbacıoğlu, D. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yöntemleri Ve güdüleme Derecelerine İlişkin Öğretmen Alguları (Çorum İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vural, İ. (2012). *İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.

Yüksel, T. (2008). *İlköğretim Okullarında Müdür-Öğretmen İletişimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.