

## BAĞIMSIZ ANAOKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİ (\*) (Araştırma Makalesi)

Ömer ERGENEKON (\*\*)

Cemal AKÜZÜM (\*\*\*)

### Öz

*Bu araştırmanın temel amacı, Diyarbakır ili merkez ilçelerindeki (Bağlar, Kayapınar, Sur, Yenişehir) bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri temelinde, okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin örgüt iklimine olan etkisini incelemektir. Betimsel bir çalışma olarak tasarlanan araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili merkez ilçelerindeki 28 resmi bağımsız anaokulunda görev yapan 270 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Evren ulaşılabilir olduğundan örneklem alma yoluna gidilmeyip evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla bağımsız anaokullarında görev yapan 241 öğretmene ölçek dağıtılmış, geri dönen ölçeklerin tamamı değerlendirilmeye alınmıştır. Veri toplama aracı olarak, “İletişim Becerileri Ölçeği” ve “Örgütsel İklim Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; (Bağımsız) Örneklem için t testi, Tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Kruskal Wallis-H testi, Scheffe ve Mann-Whitney U sınaması kullanılmıştır. Ayrıca, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul öncesi öğretmenleri, okul yöneticilerinin “bilgilendirmeye yönelik” iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde olduğunu ifade ederken, bağımsız anaokullarının*

\*) Bu çalışma Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM’ün danışmanlığında Ömer ERGENEKON tarafından hazırlanan “Bağımsız Anaokullarında Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Örgüt İklimine Etkisi” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\*) Doktora Öğrencisi., Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (e-posta: ergenekon\_omer@hotmail.com) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9964-5535>

\*\*\*) Doç. Dr., Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Temel Eğitim Bölümü Okul Öncesi Eğitimi Anabilim Dalı Başkanı (cemal.akuzum@dicle.edu.tr) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8011-6027>

örgütsel iklimine ilişkin olarak da “örgütsel amaçlar” boyutu bakımından daha yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca, okul yöneticilerinin “bilgilendirmeye yönelik” ve “tutum ve davranışa yönelik” iletişim becerilerinin anaokullarındaki örgütsel iklim üzerinde anlamlı yordayıcılar oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Öncesi Eğitim, Bağımsız Anaokullar, İletişim Becerileri, Örgütsel İklim, Öğretmen.

### ***The Impact of Communication Skills of Administrators Working in Independent Kindergartens on Organizational Climate***

#### **Abstract**

*The main aim of this research is to examine the impact of communication skills of school administrators on organizational climate, base on the views of preschool teachers working in independent kindergartens in Diyarbakır central districts (Bağlar, Kayapınar, Sur, Yenışehir). Relational scanning model was used in this research designed as a descriptive study. The population of the study consists of 270 preschool teachers working in 28 official independent kindergartens in the central districts of Diyarbakır province in the 2018-2019 academic year. As the population has been tried to be reached by not taking samples. For this purpose, the scale was delivered to 241 teachers employed in 27 formal independent kindergartens and the all returning scales were evaluated. As data collection tool, “Communication Skills Scale” and “Organizational Climate Scale” were used. Data obtained from the study was analyzed with SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) package programme. For (Independent) samples in the analysis of data, t – test, one - way varlence analysis (ANOVA), Kruskal-Wallis H Test, Scheffe and Mann-Whitney U test were used. In addition, Multiple Linear Regression Analysis was performed to determine the levels of independent variables predicting dependent variables. According to the findings, while preschool teachers think that school managers have higher level of communication skills for “informing”, independent kindergartens have higher level of “organizational aim” in terms of organizational climate. In addition, it has been found that the communication skills of school administrators for “informing” and “attitude and behavior” are meaningful predictors on the organizational climate in kindergartens.*

**Keywords:** Preschool Education, Independent Kindergarten, Communicaiton Skills, Organizational Climate, Teacher.

## **1. Giriş**

Okul öncesi dönem, çocukların çevrelerini fark edip anlamlandırmaya çalıştıkları, çevreleriyle etkileşim ve iletişim halinde oldukları, sorgulayan, merak ve hayal dünyasının güçlü olduğu, kişiliklerinin temellerinin atıldığı önemli bir dönemdir. Bu dönem özbakım, motor, duyuşsal, bilişsel ve dil gelişimlerinin büyük oranda tamamlandığı, ki-

şiliğin geliştiği eğitim süreci olarak tanımlanabilir (Acer, 2007; Altay, İra, Bozcan, & Yenil, 2011; Oğuzkan & Oral, 1997). Sosyal, ekonomik, kültürel vb. gelişmeler sonucunda çalışan annelerin, çalışmayan annelere oranla sayısının her geçen gün artması ile bu kademenin önemi daha da artmaktadır. Altı yaşına kadar tüm gelişim alanlarını kapsayan erken çocukluk dönemi MEB tarafında denetlenmekte olup zorunlu hale geçmemiştir (Gültekinler, 2018). Okul öncesi eğitimin amaç ve görevleri, Millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak maddeler halinde şu şekilde açıklanmıştır (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2016):

- a. Çocukların beden, zihin ve duygu gelişimi ile iyi alışkanlar kazanmasını sağlamak.
- b. Çocukları ilkokula hazırlamak.
- c. Şartları elverişsiz çevrelerden ve ailelerden gelen çocuklar için ortak bir yetiştirme ortamı yaratmak.
- d. Çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamak.

Ülkemizde okul öncesi dönem 36-66 ay aralığındaki çocukların eğitim sürecini içermektedir. Bu dönem eğitimi Millî Eğitim Bakanlığı denetiminde bağımsız anaokullarında (36-66 ay), ilkokul ve ortaokul bünyesinde yer alan anasınıflarında (48-66 ay), orta dereceli okullardaki uygulama anaokullarında ise (36-66 ay) grubuna verilmektedir (MEB, 2014).

Okul öncesi eğitimde, çocukların önemli sosyal gereksinimlerinden olan sevgi, yardımlaşma ve saygı gibi değerler sadece bu değerlerin hâkim olduğu okullarda çocuklara verilebilir. Öğretmenin diğer meslektaşları ve yöneticileri ile bireyler arası ilişkilerinde problem yaşamaması, moralsiz ve stresli olmasına, sınıf ortamında yeteri kadar motive olamamasına ve başarısız olmasına sebep olacaktır (Nur, 2012). Bu nedenle, eğitim örgütlerinde bireyler arası ilişkilerin ve iletişimin önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir (Bursalıoğlu, 2013).

İletişim ile ilgili literatür incelendiğinde birçok tanıma rastlanmaktadır. İletişim kelimesinin kökeni Latince'den duygu, düşünce ve bilgilerin paylaşılması olarak nitelendirilen "communis" kelimesinden türemiştir (Debasish & Das, 2009). İletişim; bilgilerin karşılıklı olarak aktarılma süreci olduğu için okulların genel koordinasyonunun işlerliliği açısından büyük öneme sahiptir. Okullarda bilgi akışı sağlanmaz ise koordinasyonda da aksama meydana gelebilir. Bu sebeple bilgi akışının düzenli sağlanması için haberleşmenin gerçekleşmesini sağlayan kanalların da açık olması gerekmektedir. Bu durum eğitim örgütlerinde iletişimin sürekli işlenmesi gereken bir olgu olduğunu göstermektedir (Baykal, 1981).

Sosyal bir örgüt olan eğitim kurumları, kişiler arası iletişimin yoğun olarak yaşandığı kurumlardır (Bursalıoğlu, 2013). Toplumsal gelişmeyi etkileyen en önemli öğelerden biri olan okulların, etkili ve güçlü örgütsel iletişim ağına sahip olması toplumun gelişimi bakımından büyük önem arz etmektedir (Cesur, 2009; Ensari, 1999). Araştırmacılar

tarafından iletişimin, örgütlerin verimliliği ve etkililiğinin artırılmasındaki etkisine yönelik pek çok çalışma yapmışlardır (Başaran, 2004; Ersoy, 2006; Kurt, 2015; Nur, 2012; Sağbaş, 2013). Yöneticilerin bireyler ve gruplarla olan iletişim becerisi okul iklimini ortaya çıkarmaktadır (Bursalıoğlu, 2013). Bu açıdan bakıldığında, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin iklim algılarını etkilediği söylenebilir (Hoy & Clover, 2007).

Pek çok sayıda, farklı türlerde gerçekleştirilen iletişim faaliyetleri sonucunda kaynak ve alıcının kazandığı beceriler ya da eğitim yoluyla geliştirip avantaja çevirdikleri güçler iletişim becerileri olarak tanımlanabilir (Açıköz, 2005). Okullarda gerçekleşen pek çok süreç iletişim ile iç içe girmiş durumdadır. Örgütsel iletişim ağının güçlü kurulması ve örgütün amaçlarına ulaşması, örgüt içinde bilgi akışının sağlıklı gerçekleşmesine bağlıdır (Lunenburg & Ornstein, 1991).

Örgüt iklimi, genel olarak örgütteki genel atmosfer ve algılar için kullanılmaktadır. Bunun yanında örgüt içi personellerin birbirleriyle etkileşim ve iletişim biçimleri örgüt iklimini belirleyen önemli unsurlardandır (Yılmaz & Altınkurt, 2013). Bir diğer deyişle okul iklimi, okullar arasındaki farklılığa sebep olan, okulda bulunan çalışanlar tarafından algılanan, hissedilen değerler bütünü şeklinde ifade edilebilir (Topçu, 1998). Bu açıdan incelendiğinde örgüt çalışanlarının, örgütün psikolojik ortamına ilişkin algılayışları örgütsel iklimi belirleyen ana faktördür. Örgüt iklimini belirleyen bu algılayış örgüt ikliminin benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum her örgütün kendine özgü bir iklimi olduğunu göstermektedir (Tutar & Altınöz, 2010). Eğitim örgütleri, açık ve sosyal sistemler olup kendine özgü bir iklimi vardır. Bu örgütler kimliklerini oluştururken formal ve informal değerler olan bazı kültür, ahlak ve normlardan yararlanırlar (Ertekin, 1978).

Bütün bu özellikler ortaya koymaktadır ki, okulun yapısal ve işleyişsel etkilerinin öğretmenler üzerindeki etkileri algı ve duygu olarak nitelendirilebilir. Bu algı ve duygular bize okul iklimini ifade eder (Memduhoğlu & Şeker, 2011). Örgüt ikliminin oluşumunun temelinde, insandan insana değişkenlik gösteren iyi, çirkin, hoş ve kötü gibi temel yargılar vardır. Bu durum her bireyin örgüt iklimini farklı şekilde algılayacağını göstermektedir. Bireyler, durumsal değişkenleri algılamak tarafsız bir şekilde ziyade, daha çok psikolojik olarak algıladığını anlamlı bir şekilde yorumlar ve ona göre tepki verir. Bu nedenle örgüt iklimini ele alan araştırmacılar bireylere çalışma ortamında neyi iyi, neyi kötü gördüklerini sormaktan ziyade, ne gördüklerini sorarlar (Gündüz, 2008).

Çağdaş yönetim ve örgüt yaklaşımçıları başarılı ve kaliteli örgütün oluşturulmasında insan ilişkilerinin önemine dikkat çekmiş ve günümüzdeki örgütlerin hedeflerine ulaşabilme derecesi ve etkili olması için ancak olumlu bir iklimin sağlanması ile mümkün olacağını ortaya koymuşlardır (Karataş, 2008). Olumlu iklimle sahip okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin verimli çalıştığı, okulun vizyon ve misyonunun benimsendiği ve uygulandığı, öğretmenler arasında eşgüdümün ve samimiyet duygusunun sağlandığı gö-

rülmüştür (Taymaz, 2000). Bu nedenle örgüt hedeflerinin doğru anlaşılması, bu hedefler doğrultusunda çalışanların eşgüdüm halinde çalışarak hedefi gerçekleştirmesi ve olumlu iklimin oluşturulması ancak örgüt içinde kurulan etkili iletişim ağıyla gerçekleşecektir (Aydın, 2010).

Eğitim örgütleri türlerine göre amaçları, programları, işleyişleri ve kadroları bakımından benzerlik gösterse de okulda çalışan personellerin iletişim biçimleri, personel davranışı ve örgüt iklimi bakımlarından farklılık göstermektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri olarak yöneticilerin okulu yönetirken göstermiş oldukları tutum ve davranışları gösterilebilir (Taymaz, 2000). Buna göre öğretmenlerin göstermiş oldukları performanslarının okul türleri arasında farklılaşmasının sebebi olarak yöneticilerin öğretmene verdiği moral, motivasyon ve güçlü iletişim faktörleri gösterilebilir. Yönetici ve öğretmen arasında gerçekleşen bu güçlü iletişim, olumlu bir iklim atmosferi yaratabilir. Bu durum ayrıca öğretmen ve öğrenci performansı üzerinde de etkili olabilmektedir.

Okul öncesi eğitimde, öğretmenler eğitimsel niteliği belirleyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu nedenle okul öncesi öğretmenlerinin kendilerini mutlu ve huzurlu hissettiği olumlu iklimin hâkim olduğu eğitim örgütlerinde, çocuklarla daha iyi iletişim kurdukları aynı zamanda okula karşı göstermiş oldukları tutum ve davranışlarının daha olumlu olduğu ifade edilebilir. Bu olumlu ortamın sıcak, samimi ve başarılı gerçekleşebilmesi ancak yönetici ve öğretmen arasında kurulan sağlıklı örgütsel iletişimle sağlanabilir.

Konuya ilişkin alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerileri ile ilişkili farklı birçok sayıda ilişkiel araştırmalar yapıldığı görülmüştür (Argon & Zafer, 2009; Aydoğan & Kaşkaya, 2010; Ada, Çelik, Küçükali & Manafzadehtabriz, 2015; Bolat, 1996; Celep, 1992; Çubukçu & Döndar, 2003; Kurt, 2015; Şahin, 2007; Şanlı, Altun & Karaca 2014; Şimşek & Altınkurt, 2009; Yeşilyurt, 2009; Yüksel, 2005). İletişimin iyileştirmesi ve geliştirilmesinde örgüt iklimi son derece önemlidir (Kılıç & Önen, 2011). Örgüt iklimi kavramı pek çok farklı örgütlerde araştırılmış bir konu olup eğitim örgütlerinde okul iklimi şeklinde ifade edilmektedir (Yılmaz & Altınkurt, 2013). Yapılan araştırmalarda okul iklimi farklı değişkenler açısından irdelenmiştir (Akbaba, Altun & Memişoğlu, 2011; Bayar, 2010; Karadağ, Korkmaz & Çalışkan 2008; Korkmaz, 2011; Öner, 2007; Saygılı, 2010; Sezgin & Kılınç, 2011).

Alan yazınında özellikle son yıllarda yapılan çalışmalarla eğitim örgütlerinde eğitimin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi için, etkili eğitimin önündeki engelleri kaldırabilecek açık ve olumlu bir iklimin etkileri incelenmeye çalışılmıştır (Balci, 2001; Buluç, 2009; Celep, 2000; Cemaloğlu, 2007a; Cemaloğlu, 2007b; Özden 1998; Şişman, 2002). Yapılan pek çok araştırma sonucunda örgüt ikliminin; okul verimliliği, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve öğrencilerin akademik başarısı ile ilişkili olduğu söylenebilir (Buluç, 2009; Memduhoğlu & Şeker, 2011). Bu çalışmada da bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin örgüt iklimine etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri temelinde, okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin örgüt iklimine olan etkisini incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin iletişim becerileri hangi düzeydedir?
2. Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında; öğretmenin cinsiyeti, okuldaki hizmet süresi, okul müdürünün yaşı ve okuldaki personel sayısı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin, örgüt iklimine ilişkin görüşleri nasıldır?
4. Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin, örgüt iklimine ilişkin görüşleri arasında; öğretmenin cinsiyeti, okuldaki hizmet süresi, okul müdürünün yaşı ve okuldaki personel sayısı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri örgüt iklimini yordamakta mıdır?

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, betimsel bir çalışma olup ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Genel bir kaniya ulaşmak adına, evrenin tamamına ya da evrenden alınacak bir örneklem grubu üzerinde yapılan tarama çalışmasıdır. İlişkisel tarama modeli ise iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla yapılan çalışmadır (Karasar, 2009).

### 2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında, Diyarbakır ili merkez ilçelerindeki (Bağlar, Kayapınar, Sur, Yenişehir) resmi bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Diyarbakır merkez ilçelerinde toplam 28 anaokulu olup, bu okullarda 270 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmeyip evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla bağımsız anaokullarında görev yapan 241 öğretmene ölçek dağıtılmış, geri dönen ölçeklerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Bu durumda, örneklemin evreni temsil etme oranı %89,26'dır. Araştırmaya katılan ve veri toplama araçları geçerli sayılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Okul Öncesi Öğretmenlerinin Kişisel Özellikleri

| Kişisel Nitelik          | Gruplar          | N          | %            |
|--------------------------|------------------|------------|--------------|
| Cinsiyet                 | Kadın            | 206        | 85,5         |
|                          | Erkek            | 35         | 14,5         |
|                          | <b>Toplam</b>    | <b>241</b> | <b>100,0</b> |
| Okuldaki hizmet süresi   | 3 yıl ve daha az | 150        | 62,2         |
|                          | 4-6 yıl          | 65         | 27,0         |
|                          | 7 yıl ve üzeri   | 26         | 10,8         |
|                          | <b>Toplam</b>    | <b>241</b> | <b>100,0</b> |
| Okul müdürünün yaşı      | 29 yaş ve altı   | 18         | 7,5          |
|                          | 30-39 yaş        | 83         | 34,4         |
|                          | 40-49 yaş        | 116        | 48,1         |
|                          | 50-59 yaş        | 24         | 10,0         |
|                          | <b>Toplam</b>    | <b>241</b> | <b>100,0</b> |
| Okuldaki personel sayısı | 1-9 kişi         | 46         | 19,1         |
|                          | 10-20 kişi       | 117        | 48,5         |
|                          | 21 kişi ve üzeri | 78         | 32,4         |
|                          | <b>Toplam</b>    | <b>241</b> | <b>100,0</b> |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerinin verildiği Tablo 1 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre, kadın öğretmenler grubun % 85.5'ini (f=206) oluştururken, erkek öğretmenler grubun %14.5'ini (f=35) oluşturmaktadır. Öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre, %62.2'si (f=150) 3 yıl ve daha az iken, %27'si (f=65) 4-6 yıl arası ve %10.8'i (f=26) ise 7 yıl ve daha fazla çalıştıkları görülmektedir. Okul müdürünün yaş değişkenine göre, okul müdürlerinin %7.5'i (f=18) 29 yaş altı iken, %34.4'ü (f=83) 30-39 yaş, %48.1'i (f=116) ise 40-49 yaş ve %10'u (f=24) ise 50-59 yaş arasında olduğu görülmektedir. Okuldaki personel sayısı değişkenine göre, okulların %19.1'i (f=46) 1-9 kişi iken, %48.5'i (f=117) 10-20 kişi %32.4'ü (f=78) ise 21 kişi ve üzeri personel sayısına sahip olduğu görülmüştür.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak “İletişim Becerileri Ölçeği” ve “Örgütsel İklim Ölçeği” kullanılmıştır.

#### 2.3.1. İletişim Becerileri Ölçeği

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerini ölçmek amacıyla Celep (2000) tarafından geliştirilen “İletişim Becerileri Ölçeği”, Yetim (2010) tarafından yapı geçerliğini test et-

mek için yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin; göreve yönelik iletişim (5 madde), bilgilendirmeye yönelik iletişim (11 madde), geri bildirimye yönelik iletişim (6 madde) tutum ve davranışa yönelik iletişim (11 madde) olmak üzere 4 faktör ve 34 maddeden ibaret olduğu görülmüştür. Yetim (2010), ölçeğin iç tutarlılık için hesaplanan Cronbach Alpha değerini:  $\alpha = .91$  olarak belirlemiştir.

Bu çalışmada kullanılan iletişim becerileri ölçeğinin alt boyutlarında Cronbach Alpha katsayıları iç tutarlılık için hesaplanmış ve sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. İletişim becerileri ölçeğinin genel güvenilirliği incelendiğinde  $\alpha = .95$  olarak oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde, “Göreve Yönelik İletişim” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha = .85$ , “Bilgilendirmeye Yönelik İletişim” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha = .91$ , “Geri Bildirim” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha = .89$  ve “Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim” alt boyutunun güvenilirliği ise  $\alpha = .87$  bulunmuştur.

**Tablo 2.** İletişim Becerileri Ölçeğinin Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları

| Boyutlar                            | Boyutlarla İlgili Maddeler       | Cronbach-Alpha Katsayıları |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Göreve Yönelik İletişim             | 1-2-3-4-5                        | .85                        |
| Bilgilendirmeye Yönelik İletişim    | 6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16     | .91                        |
| Geri Bildirim                       | 17-18-19-20-21-22-23             | .89                        |
| Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim | 24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34 | .87                        |
| <b>Toplam</b>                       | <b>34 madde</b>                  | <b>.95</b>                 |

### 2.3.2. Örgütsel İklim Ölçeği

Örgütsel iklim ölçeği ise Bilir (2005) ve Özdemir (2006)’in araştırmalarında kullandığı ölçek formları Gündüz (2008) tarafından incelenmiş ve ölçek formlarındaki maddeler okullardaki örgüt iklimine uygun olarak değiştirildikten sonra ölçek oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan örgütsel iklim ölçeğine ilişkin 4 alt boyut ve 32 madde yer almaktadır. Birinci boyut “Liderlik Tipi” 12 maddeden, ikinci boyut “Örgüt Yapısı” 8 maddeden, üçüncü boyut “Örgütsel İletişim” 6 maddeden, dördüncü boyut “Örgütsel Amaçlar” ise 6 maddeden oluşmaktadır. Gündüz (2008) tarafından, ölçeğin iç tutarlılık için hesaplanan Cronbach-Alpha değerinin  $\alpha = .96$  olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla diğer bir deyişle ölçeğin iç tutarlılığını anlayabilmek için, uygulanan güvenilirlik hesaplaması sonucunda “İletişim Becerileri Ölçeği” için güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach-Alpha= .95; “Örgütsel İklim Ölçeği” için güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach-Alpha= .97 bulunmuştur.



**Tablo 3.** Örgütsel İklim Ölçeğinin Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları

| Boyutlar          | Boyutlarla İlgili Maddeler       | Cronbach-Alpha Katsayıları |
|-------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Liderlik Tipi     | 3-5-9-10-11-12-21-22-23-24-25-27 | .95                        |
| Örgütsel Yapı     | 4-18-19-20-26-28-29-32           | .91                        |
| Örgütsel İletişim | 7-8-15-17-30-31                  | .84                        |
| Örgütsel Amaçlar  | 1-2-6-13-14-16                   | .88                        |
| <b>Toplam</b>     | <b>32 madde</b>                  | <b>.97</b>                 |

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel değişkenlerin belirlenmesine ilişkin araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formunda katılımcıların “cinsiyet”, “okuldaki hizmet süresi”, “okul müdürünün yaşı” ve “okulun personel sayısı” ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde “İletişim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Üçüncü kısımda ise “Örgütsel İklim Ölçeği” kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan “iletişim becerileri” ve “örgütsel iklim” ölçeğinde yer alan maddelerdeki ifadelerle deneklerin katılma düzeylerini belirlemek için, “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Çoğu Zaman”, “Her Zaman” şeklinde beş seçenek oluşturulmuştur. Olumlu anlam taşıyan maddeler, sırasıyla 1, 2, 3, 4, 5; olumsuz anlam taşıyan maddeler ise bunun tersi bir puanlamaya tabi tutulmuştur. Denek yanıtları boyutlar çerçevesinde, aritmetik ortalama değerlerine göre;  $\bar{x} \leq 1.80$  Hiçbir Zaman (Yetersiz);  $1.81 \leq \bar{x} \leq 2.60$  Nadiren (Alt Düzey);  $2.61 \leq \bar{x} \leq 3.40$  Bazen (Orta Düzey);  $3.41 \leq \bar{x} \leq 4.20$  Çoğu Zaman (Üst Düzey); ve  $\bar{x} \geq 4.21$  Her Zaman (Çok Üst Düzey), şeklinde düzeyler ve değerlendirme aralıkları oluşturulmak suretiyle seçeneklere verilen yanıtlar değerlendirilmiştir.

## 2.4. Verilerin Analizi

Açıklamalara uygun olarak doldurulan ölçekler değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler bilgisayar ortamında SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin demografik özelliklerinin betimlenmesinde; yüzde (%) ve frekans dağılımı (f) gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemleri belirlemek amacıyla normal dağılıma uygunluk analizinde Kolmogrov-Smirnov Z sınamasına başvurulmuştur. Ayrıca verilerin homojenlik durumunu tespit etmek için Levene sınaması kullanılmıştır. Bu sınamaların neticesinde; öğretmenlerin cinsiyet değişkeninde Bağımsız Örneklemeler için t Testi kullanılırken, okul müdürünün yaş değişkeni için Kruskal Wallis-H ve öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi ile okuldaki personel sayısı değişkeni için de Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) testleri kullanılmıştır. Bu testler sonucunda anlamlı farklılığın hangi denek grupları arasında gerçekleştiğini belirleyebilmek için Scheffe test ve Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar yapılmıştır. Bağımsız anaokullarındaki yöneticilerin iletişim becerilerinin örgüt iklimini yordama düzeyini be-

lirmek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinin yorumlanmasında, standartlaştırılmış Beta ( $\beta$ ) katsayıları ve bunların anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alınmıştır. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

### 3. Bulgular

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin cinsiyet, okuldaki hizmet süresi, okuldaki personel sayısı ve okul müdürünün yaş değişkenlerine ilişkin elde edilen bulgular ile yöneticilerin iletişim becerilerinin örgüt iklimine etkisine dair bulgular tablolandırılmış ve yorumlanmıştır.

#### 3.1. Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin, yöneticilerin iletişim becerileri düzeyine yönelik boyutlar temelinde genel değerlendirmeleri incelendiğinde, “bilgilendirmeye yönelik iletişim” değerlendirmelerinin en yüksek düzeyde ( $\bar{x}=4.18$ ) olduğu, buna karşılık “tutum ve davranışa yönelik iletişim” değerlendirmelerinin ise en düşük düzeyde ( $\bar{x}=4.04$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değerlendirmelerinin ise azalan bir sırada sırasıyla; “göreve yönelik iletişim” ( $\bar{x}=4.16$ ) ve “geri bildirim” ( $\bar{x}=4.06$ ) değerlendirmelerinin olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca puan ortalamaları dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında, okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerileri düzeyinin göreve yönelik iletişim, bilgilendirmeye yönelik iletişim, geri bildirim ve tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutlarına ilişkin katılımlarının “üst düzeyde” olduğu görülmektedir. Aynı zamanda okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyine yönelik genel değerlendirmelerini ortaya koyan katılımlarının da üst düzeyde ( $\bar{x}=4.11$ ) olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4).

**Tablo 4.** Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Betimsel İstatistikler

|                     | Boyutlar                            | N   | $\bar{X}$  | ss          | sh         | Yorum      |
|---------------------|-------------------------------------|-----|------------|-------------|------------|------------|
| İletişim Becerileri | Göreve Yönelik İletişim             | 241 | 4.16       | .79         | .05        | Üst düzey  |
|                     | Bilgilendirmeye Yönelik İletişim    | 241 | 4.18       | .64         | .04        | Üst düzey  |
|                     | Geri Bildirim                       | 241 | 4.06       | .72         | .05        | Üst düzey  |
|                     | Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim | 241 | 4.04       | .65         | .04        | Üst düzey  |
|                     | <b>Toplam</b>                       |     | <b>241</b> | <b>4.11</b> | <b>.59</b> | <b>.04</b> |

### 3.2. Bağımsız Değişkenlere Göre Yöneticilerin İletişim Becerileri Düzeyine İlişkin Bulgular

#### 3.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin, yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem için t testi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Analiz sonucuna göre, araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin “göreve yönelik iletişim” [ $t_{(239)} = 0.79, p>0.05$ ], “bilgilendirmeye yönelik iletişim” [ $t_{(239)} = -1.27, p>0.05$ ], “geri bildirim” [ $t_{(239)} = -1.38, p>0.05$ ] ve “tutum ve davranışa yönelik iletişim” [ $t_{(239)} = -1.18, p>0.05$ ] boyutlarında puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Bu bulgu, bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, geri bildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim faktörlerine ilişkin görüşler ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Tablo 5).

Yukarıda verilen söz konusu iletişim boyutlarında katılımcı grupların görüşleri arasında anlamlı farklılıklar görülmemiş olsa da, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla bilgilendirmeye yönelik iletişim, geri bildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutlarında yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir, göreve yönelik iletişim boyutunda ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir (Tablo 5).

**Tablo 5.** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar                            | Gruplar       | N          | $\bar{X}$ | ss  | sd  | t     | P   |
|-------------------------------------|---------------|------------|-----------|-----|-----|-------|-----|
| Göreve Yönelik İletişim             | A) Kadın      | 206        | 4.18      | .78 |     |       |     |
|                                     | B) Erkek      | 35         | 4.06      | .84 | 239 | 0.79  | .43 |
|                                     | <b>Toplam</b> | <b>241</b> |           |     |     |       |     |
| Bilgilendirmeye Yönelik İletişim    | A) Kadın      | 206        | 4.16      | .66 |     |       |     |
|                                     | B) Erkek      | 35         | 4.31      | .53 | 239 | -1.27 | .21 |
|                                     | <b>Toplam</b> | <b>241</b> |           |     |     |       |     |
| Geri Bildirim                       | A) Kadın      | 206        | 4.04      | .74 |     |       |     |
|                                     | B) Erkek      | 35         | 4.22      | .57 | 239 | -1.38 | .17 |
|                                     | <b>Toplam</b> | <b>241</b> |           |     |     |       |     |
| Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim | A) Kadın      | 206        | 4.02      | .64 |     |       |     |
|                                     | B) Erkek      | 35         | 4.16      | .69 | 239 | -1.18 | .24 |
|                                     | <b>Toplam</b> | <b>241</b> |           |     |     |       |     |

\*P<.05

### 3.2.2. Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin, görev yaptıkları anaokullarındaki hizmet süresi değişkeni bakımından yöneticilerin iletişim becerilerinin düzeyine yönelik görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını sınamak için, okuldaki hizmet süresine göre oluşturulan grupların görüşlerinin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile Tablo 6'da verilmiştir.

Analiz sonucuna göre, “göreve yönelik iletişim” [ $F_{(2-238)} = 2.35, p > 0.05$ ], “bilgilendirmeye yönelik iletişim” [ $F_{(2-238)} = 1.88, p > 0.05$ ], “geri bildirim” [ $F_{(2-238)} = 0.67, p > 0.05$ ] ve “tutum ve davranışa yönelik iletişim” [ $F_{(2-238)} = 0.74, p > 0.05$ ] boyutlarında okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri arasında buldukları okuldaki hizmet süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerileri düzeyine ilişkin görüşleri, okuldaki hizmet süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (Tablo 6).

Tablo 6'da verilen söz konusu iletişim becerileri boyutlarında katılımcı grupların görüşleri arasında anlamlı farklılıklar görülmemiş olsa da 4-6 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerin 3 yıl ve daha az ile 7 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlere nazaran tüm boyutlarda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir.

**Tablo 6.** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar                            | Gruplar             | N          | $\bar{X}$   | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ortalaması | F    | p   | Anlamlı fark (Scheffe) |
|-------------------------------------|---------------------|------------|-------------|-------------------|-----------------|-----|--------------------|------|-----|------------------------|
| Göreve Yönelik İletişim             | A) 3 yıl ve daha az | 150        | 4.14        | Gruplar arası     | 2.910           | 2   | 1.455              | 2.35 | .10 | -                      |
|                                     | B) 4-6 yıl          | 65         | 4.30        |                   |                 |     |                    |      |     |                        |
|                                     | C) 7 yıl ve üzeri   | 26         | 3.92        | Gruplar içi       | 147.507         | 238 | .620               |      |     |                        |
|                                     | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.16</b> | <b>150.418</b>    | <b>240</b>      |     |                    |      |     |                        |
| Bilgilendirmeye Yönelik İletişim    | A) 3 yıl ve daha az | 150        | 4.14        | Gruplar arası     | 1.528           | 2   | .764               | 1.88 | .16 | -                      |
|                                     | B) 4-6 yıl          | 65         | 4.31        |                   |                 |     |                    |      |     |                        |
|                                     | C) 7 yıl ve üzeri   | 26         | 4.09        | Gruplar içi       | 96.892          | 238 | .407               |      |     |                        |
|                                     | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.18</b> | <b>98.421</b>     | <b>240</b>      |     |                    |      |     |                        |
| Geri Bildirim                       | A) 3 yıl ve daha az | 150        | 4.02        | Gruplar arası     | .701            | 2   | .350               | 0.67 | .51 | -                      |
|                                     | B) 4-6 yıl          | 65         | 4.15        |                   |                 |     |                    |      |     |                        |
|                                     | C) 7 yıl ve üzeri   | 26         | 4.10        | Gruplar içi       | 124.762         | 238 | .524               |      |     |                        |
|                                     | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.06</b> | <b>125.463</b>    | <b>240</b>      |     |                    |      |     |                        |
| Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim | A) 3 yıl ve daha az | 150        | 4.00        | Gruplar arası     | .623            | 2   | .311               | 0.74 | .48 | -                      |
|                                     | B) 4-6 yıl          | 65         | 4.12        |                   |                 |     |                    |      |     |                        |
|                                     | C) 7 yıl ve üzeri   | 26         | 4.08        | Gruplar içi       | 100.417         | 238 | .422               |      |     |                        |
|                                     | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.04</b> | <b>101.040</b>    | <b>240</b>      |     |                    |      |     |                        |

\*p<.05

### 3.2.3. Okul Müdürünün Yaş Değişkenine Göre Bulgular

Okul müdürünün yaş değişkenine göre gruplandırılmış öğretmenlerin, yöneticilerin iletişim becerileri düzeylerine ilişkin görüşlerinin Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Analiz sonucuna göre, araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin “göreve yönelik iletişim” [ $\chi^2_{(3)} = 3.368, p>0.05$ ], “bilgilendirmeye yönelik iletişim” [ $\chi^2_{(3)} = 1.678, p>0.05$ ], “geri bildirim” [ $\chi^2_{(3)} = 2.892, p>0.05$ ] ve “tutum ve davranışa yönelik iletişim” [ $\chi^2_{(3)} = 0.450, p>0.05$ ] boyutlarındaki görüşlerinin okul müdürünün yaş değişkenine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir. Bu durum, okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin değerlendirmeleri ile okul müdürünün yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Tablo 7).

Grupların sıra ortalamaları dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında, okul müdürü 29 yaş ve altı olan öğretmenlerin diğer gruplardaki öğretmenlere oranla bilgilendirmeye yönelik iletişim, geri bildirim, tutum ve davranışa yönelik boyutlarında yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Göreve yönelik

iletişim boyutunda ise okul müdürü 50-59 yaş grubunda olan öğretmenlerin diğer gruplardaki öğretmenlere oranla daha yüksek algıladıkları görülmektedir (Tablo 7).

**Tablo 7.** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okul Müdürünün Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar                            | Gruplar           | N          | Sıra Ortalaması | Sd | $\chi^2$ | P   | Anlamlı Fark (Mann Whitney-U) |
|-------------------------------------|-------------------|------------|-----------------|----|----------|-----|-------------------------------|
| Göreve Yönelik İletişim             | A) 29 yaş ve altı | 18         | 131.58          |    |          |     |                               |
|                                     | B) 30-39 yaş      | 83         | 111.27          |    |          |     |                               |
|                                     | C) 40-49 yaş      | 116        | 123.16          | 3  | 3.368    | .34 | -                             |
|                                     | D) 50-59 yaş      | 24         | 136.31          |    |          |     |                               |
|                                     | <b>Toplam</b>     | <b>241</b> |                 |    |          |     |                               |
| Bilgilendirmeye Yönelik İletişim    | A) 29 yaş ve altı | 18         | 139.89          |    |          |     |                               |
|                                     | B) 30-39 yaş      | 83         | 117.83          |    |          |     |                               |
|                                     | C) 40-49 yaş      | 116        | 119.35          | 3  | 1.678    | .64 | -                             |
|                                     | D) 50-59 yaş      | 24         | 125.79          |    |          |     |                               |
|                                     | <b>Toplam</b>     | <b>241</b> |                 |    |          |     |                               |
| Geri Bildirim                       | A) 29 yaş ve altı | 18         | 133.11          |    |          |     |                               |
|                                     | B) 30-39 yaş      | 83         | 113.34          |    |          |     |                               |
|                                     | C) 40-49 yaş      | 116        | 126.74          | 3  | 2.892    | .41 | -                             |
|                                     | D) 50-59 yaş      | 24         | 110.67          |    |          |     |                               |
|                                     | <b>Toplam</b>     | <b>241</b> |                 |    |          |     |                               |
| Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim | A) 29 yaş ve altı | 18         | 124.44          |    |          |     |                               |
|                                     | B) 30-39 yaş      | 83         | 116.89          |    |          |     |                               |
|                                     | C) 40-49 yaş      | 116        | 123.12          | 3  | 0.450    | .93 | -                             |
|                                     | D) 50-59 yaş      | 24         | 122.38          |    |          |     |                               |
|                                     | <b>Toplam</b>     | <b>241</b> |                 |    |          |     |                               |

\*p<.05

### 3.2.4. Okuldaki Personel Sayısı Değişkenine Göre Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin buldukları okuldaki personel sayısı değişkeni bakımından yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını sınamak için, okulda çalışan personel sayısına göre oluşturulan grupların görüşlerinin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Analiz sonucuna göre, “göreve yönelik iletişim” [ $F_{(2-238)} = 0.07, p > 0.05$ ], “bilgilendirmeye yönelik iletişim” [ $F_{(2-238)} = 0.72, p > 0.05$ ], “geri bildirim” [ $F_{(2-238)} = 0.93, p > 0.05$ ] ve “tutum ve davranışa yönelik iletişim” [ $F_{(2-238)} = 1.89, p > 0.05$ ] boyutlarında öğretmen görüşleri arasında okuldaki personel sayısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Başka bir deyişle, okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri, okuldaki personel sayısına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 8’de görüldüğü üzere iletişim becerileri boyutlarında katılımcı grupların görüşleri arasında anlamlı farklılıklar görülmemiş olsa da 10-20 arası personele sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin, 1-9 kişi ve 21 kişi ve üzeri personele sahip okullarda görev yapan öğretmenlere oranla tüm boyutlarda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir.

**Tablo 8.** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar                            | Gruplar             | N          | $\bar{X}$   | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd         | Kareler Ortalaması | F    | p   | Anlamlı fark (Scheffe) |
|-------------------------------------|---------------------|------------|-------------|-------------------|-----------------|------------|--------------------|------|-----|------------------------|
| Göreve Yönelik İletişim             | A) 1-9 kişi         | 6          | 4.17        | Gruplar arası     | 0.083           | 2          | .042               | 0.07 | .94 | -                      |
|                                     | B) 10-20 kişi       | 117        | 4.17        |                   |                 |            |                    |      |     |                        |
|                                     | C) 21 kişi ve üzeri | 78         | 4.13        | Gruplar içi       | 150.335         | 238        | .632               |      |     |                        |
|                                     | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.16</b> |                   | <b>150.418</b>  | <b>240</b> |                    |      |     |                        |
| Bilgilendirmeye Yönelik İletişim    | A) 1-9 kişi         | 6          | 4.08        | Gruplar arası     | 0.595           | 2          | .297               | 0.72 | .49 | -                      |
|                                     | B) 10-20 kişi       | 117        | 4.22        |                   |                 |            |                    |      |     |                        |
|                                     | C) 21 kişi ve üzeri | 78         | 4.18        | Gruplar içi       | 97.826          | 238        | .411               |      |     |                        |
|                                     | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.18</b> |                   | <b>98.421</b>   | <b>240</b> |                    |      |     |                        |
| Geri Bildirim                       | A) 1-9 kişi         | 6          | 4.04        | Gruplar arası     | 0.972           | 2          | .486               | 0.93 | .40 | -                      |
|                                     | B) 10-20 kişi       | 117        | 4.13        |                   |                 |            |                    |      |     |                        |
|                                     | C) 21 kişi ve üzeri | 78         | 3.99        | Gruplar içi       | 124.491         | 238        | .523               |      |     |                        |
|                                     | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.06</b> |                   | <b>125.463</b>  | <b>240</b> |                    |      |     |                        |
| Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim | A) 1-9 kişi         | 6          | 3.88        | Gruplar arası     | 1.581           | 2          | .791               | 1.89 | .15 | -                      |
|                                     | B) 10-20 kişi       | 117        | 4.09        |                   |                 |            |                    |      |     |                        |
|                                     | C) 21 kişi ve üzeri | 78         | 4.07        | Gruplar içi       | 99.459          | 238        | .418               |      |     |                        |
|                                     | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.04</b> |                   | <b>101.040</b>  | <b>240</b> |                    |      |     |                        |

\* $p < .05$

### 3.3. Örgütsel İklim İlişkin Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin, örgütsel iklimle yönelik boyutlar temelinde genel değerlendirmeleri incelendiğinde, “örgütsel amaçlar” değerlendirmelerinin en yüksek düzeyde ( $\bar{x}=4.43$ ) olduğu, buna karşılık “örgütsel iletişim” değerlendirmelerinin ise en düşük düzeyde ( $\bar{x}=4.19$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değerlendirmelerinin ise azalan bir sırada sırasıyla; “örgütsel yapı” ( $\bar{x}=4.33$ ) ve “liderlik tipi” ( $\bar{x}=4.26$ ) değerlendirmelerinin olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 9).

Ayrıca puan ortalamaları dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında, okul öncesi öğretmenlerinin bağımsız anaokullarındaki örgütsel iklimin liderlik tipi, örgütsel yapı ve örgütsel amaçlar boyutlarına ilişkin katılımlarının “çok üst düzeyde” olduğu, buna karşılık örgütsel iletişime ilişkin katılımlarının ise “üst düzeyde” olduğu görülmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel iklimle yönelik genel değerlendirmelerini ortaya koyan katılımlarının da “çok üst düzeyde” ( $\bar{x}=4.30$ ) olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 9).

**Tablo 9.** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel İklim İlişkin Genel Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler

| Boyutlar                    | N          | $\bar{X}$   | ss         | sh         | Yorum                |
|-----------------------------|------------|-------------|------------|------------|----------------------|
| Liderlik Tipi               | 241        | 4.26        | .66        | .04        | Çok üst düzey        |
| Örgütsel Yapı               | 241        | 4.33        | .59        | .04        | Çok üst düzey        |
| Örgütsel İletişim           | 241        | 4.19        | .62        | .04        | Üst düzey            |
| Örgütsel Amaçlar            | 241        | 4.43        | .55        | .04        | Çok üst düzey        |
| <b>Toplam değerlendirme</b> | <b>241</b> | <b>4.30</b> | <b>.59</b> | <b>.04</b> | <b>Çok üst düzey</b> |

### 3.4. Bağımsız Değişkenlere Göre Örgütsel İklim İlişkin Bulgular

#### 3.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin, örgütsel iklimle ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz örneklem için t testi sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Analiz sonucuna göre, “liderlik tipi” [ $t_{(239)} = -1.31, p > 0.05$ ], “örgütsel yapı” [ $t_{(239)} = -1.80, p > 0.05$ ], “örgütsel iletişim” [ $t_{(239)} = -1.25, p > 0.05$ ] ve “örgütsel amaçlar” [ $t_{(239)} = -0.61, p > 0.05$ ] boyutlarında okul öncesi öğretmenlerinin puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Bu bulgu, liderlik tipi, örgütsel yapı, örgütsel iletişim ve örgütsel amaçlar faktörlerine ilişkin görüşler ile okul öncesi öğretmenlerinin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Tablo 10).

Yukarıda verilen söz konusu örgütsel iklim boyutlarında katılımcı grupların görüşleri arasında anlamlı farklılıklar görülmemiş olsa da erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla tüm boyutlarda örgütsel iklimle ilişkin görüşlerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 10).



**Tablo 10.** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel İklimle İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| <i>Boyutlar</i>   | <i>Gruplar</i> | <i>N</i>   | $\bar{X}$ | <i>ss</i> | <i>Sd</i> | <i>t</i> | <i>P</i> |
|-------------------|----------------|------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| Liderlik Tipi     | A) Kadın       | 206        | 4.23      | .67       | 239       | -1.31    | .19      |
|                   | B) Erkek       | 35         | 4.39      | .64       |           |          |          |
|                   | <b>Toplam</b>  | <b>241</b> |           |           |           |          |          |
| Örgütsel Yapı     | A) Kadın       | 206        | 4.30      | .60       | 239       | -1.80    | .07      |
|                   | B) Erkek       | 35         | 4.50      | .51       |           |          |          |
|                   | <b>Toplam</b>  | <b>241</b> |           |           |           |          |          |
| Örgütsel İletişim | A) Kadın       | 206        | 4.17      | .62       | 239       | -1.25    | .21      |
|                   | B) Erkek       | 35         | 4.31      | .64       |           |          |          |
|                   | <b>Toplam</b>  | <b>241</b> |           |           |           |          |          |
| Örgütsel Amaçlar  | A) Kadın       | 206        | 4.42      | .56       | 239       | -0.61    | .54      |
|                   | B) Erkek       | 35         | 4.49      | .48       |           |          |          |
|                   | <b>Toplam</b>  | <b>241</b> |           |           |           |          |          |

\*p&lt;.05

### 3.4.2. Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin buldukları bağımsız anaokullarındaki hizmet süresi değişkeni bakımından örgütsel iklimle ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını sınamak için, öğretmenlerin hizmet süresine göre oluşturulan grupların görüşlerinin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile karşılaştırılmıştır (Tablo 11).

Analiz sonucuna göre, “liderlik tipi” [ $F_{(2-238)} = 0.82, p > 0.05$ ], “örgütsel yapı” [ $F_{(2-238)} = 1.35, p > 0.05$ ], “örgütsel iletişim” [ $F_{(2-238)} = 1.16, p > 0.05$ ] ve “örgütsel amaçlar” [ $F_{(2-238)} = 1.35, p > 0.05$ ] boyutlarında öğretmen görüşleri arasında okuldaki hizmet süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, okul öncesi öğretmenlerin örgütsel iklimle ilişkin görüşleri, okuldaki hizmet süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (Tablo 11).

Tablo 11’de görüldüğü üzere örgütsel iklim boyutlarında katılımcı grupların görüşleri arasında anlamlı farklılıklar görülmemiş, ancak 4-6 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerin 3 yıl ve daha az ve 7 yıl ve üzeri okulda hizmet süresine sahip öğretmenlere oranla tüm boyutlarda örgütsel iklimle ilişkin görüşlerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 11.** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel İklimle İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar          | Gruplar             | N          | $\bar{X}$   | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd         | Kareler Ortalaması | F    | p   | Anlamlı fark (Scheffe) |
|-------------------|---------------------|------------|-------------|-------------------|-----------------|------------|--------------------|------|-----|------------------------|
| Liderlik Tipi     | A) 3 yıl ve daha az | 150        | 4.21        | Gruplar arası     | .727            | 2          | .364               | 0.82 | .44 | -                      |
|                   | B) 4-6 yıl          | 65         | 4.34        |                   |                 |            |                    |      |     |                        |
|                   | C) 7 yıl ve üzeri   | 26         | 4.30        | Gruplar içi       | 105.353         | 238        | .443               |      |     |                        |
|                   | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.26</b> |                   | <b>106.080</b>  | <b>240</b> |                    |      |     |                        |
| Örgütsel Yapı     | A) 3 yıl ve daha az | 150        | 4.29        | Gruplar arası     | .944            | 2          | .472               | 1.35 | .26 | -                      |
|                   | B) 4-6 yıl          | 65         | 4.43        |                   |                 |            |                    |      |     |                        |
|                   | C) 7 yıl ve üzeri   | 26         | 4.31        | Gruplar içi       | 83.421          | 238        | .351               |      |     |                        |
|                   | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.33</b> |                   | <b>84.364</b>   | <b>240</b> |                    |      |     |                        |
| Örgütsel İletişim | A) 3 yıl ve daha az | 150        | 4.14        | Gruplar arası     | .904            | 2          | .452               | 1.16 | .31 | -                      |
|                   | B) 4-6 yıl          | 65         | 4.28        |                   |                 |            |                    |      |     |                        |
|                   | C) 7 yıl ve üzeri   | 26         | 4.21        | Gruplar içi       | 92.437          | 238        | .388               |      |     |                        |
|                   | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.19</b> |                   | <b>93.341</b>   | <b>240</b> |                    |      |     |                        |
| Örgütsel Amaçlar  | A) 3 yıl ve daha az | 150        | 4.40        | Gruplar arası     | .813            | 2          | .406               | 1.35 | .26 | -                      |
|                   | B) 4-6 yıl          | 65         | 4.53        |                   |                 |            |                    |      |     |                        |
|                   | C) 7 yıl ve üzeri   | 26         | 4.41        | Gruplar içi       | 71.908          | 238        | .302               |      |     |                        |
|                   | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.43</b> |                   | <b>72.721</b>   | <b>240</b> |                    |      |     |                        |

\*p&lt;.05

### 3.4.3. Okul Müdürünün Yaş Değişkenine Göre Bulgular

Okul müdürünün yaş değişkenine göre gruplandırılmış öğretmenlerin, örgütsel iklimle ilişkin görüşlerinin Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Analiz sonucuna göre, araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin “liderlik tipi” [ $\chi^2_{(3)} = 0.027$ ,  $p > 0.05$ ], “örgütsel yapı” [ $\chi^2_{(3)} = 0.933$ ,  $p > 0.05$ ], “örgütsel iletişim” [ $\chi^2_{(3)} = 1.565$ ,  $p > 0.05$ ] ve “örgütsel amaçlar” [ $\chi^2_{(3)} = 0.302$ ,  $p > 0.05$ ] boyutlarındaki görüşlerinin okul müdürünün yaş değişkenine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir. Bu durum, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel iklimle ilişkin değerlendirmeleri ile okul müdürünün yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Tablo 12).

**Tablo 12.** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel İklimle İlişkin Görüşlerinin Okul Müdürünün Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar          | Gruplar           | N          | Sıra Ortalaması | Sd | $\chi^2$ | P    | Anlamlı Fark (Mann Whitney-U) |
|-------------------|-------------------|------------|-----------------|----|----------|------|-------------------------------|
| Liderlik Tipi     | A) 29 yaş ve altı | 18         | 121.81          |    |          |      |                               |
|                   | B) 30-39 yaş      | 83         | 121.14          |    |          |      |                               |
|                   | C) 40-49 yaş      | 116        | 121.22          | 3  | .027     | 1.00 | -                             |
|                   | D) 50-59 yaş      | 24         | 118.85          |    |          |      |                               |
|                   | <b>Toplam</b>     | <b>241</b> |                 |    |          |      |                               |
| Örgütsel Yapı     | A) 29 yaş ve altı | 18         | 118.22          |    |          |      |                               |
|                   | B) 30-39 yaş      | 83         | 116.14          |    |          |      |                               |
|                   | C) 40-49 yaş      | 116        | 125.38          | 3  | .933     | .82  | -                             |
|                   | D) 50-59 yaş      | 24         | 118.71          |    |          |      |                               |
|                   | <b>Toplam</b>     | <b>241</b> |                 |    |          |      |                               |
| Örgütsel İletişim | A) 29 yaş ve altı | 18         | 107.11          |    |          |      |                               |
|                   | B) 30-39 yaş      | 83         | 120.06          |    |          |      |                               |
|                   | C) 40-49 yaş      | 116        | 121.16          | 3  | 1.565    | .67  | -                             |
|                   | D) 50-59 yaş      | 24         | 133.90          |    |          |      |                               |
|                   | <b>Toplam</b>     | <b>241</b> |                 |    |          |      |                               |
| Örgütsel Amaçlar  | A) 29 yaş ve altı | 18         | 124.81          |    |          |      |                               |
|                   | B) 30-39 yaş      | 83         | 119.39          |    |          |      |                               |
|                   | C) 40-49 yaş      | 116        | 120.30          | 3  | 0.302    | .96  | -                             |
|                   | D) 50-59 yaş      | 24         | 127.10          |    |          |      |                               |
|                   | <b>Toplam</b>     | <b>241</b> |                 |    |          |      |                               |

\*p<.05

### 3.4.4. Okuldaki Personel Sayısı Değişkenine Göre Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin buldukları bağımsız anaokullarındaki personel sayısı değişkeni bakımından örgüt iklimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını sınamak için, okuldaki personel sayısına göre oluşturulan grupların görüşlerinin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile karşılaştırılmıştır (Tablo 13).

Analiz sonuçları, “liderlik tipi” [ $F_{(2-238)} = 5.14, p<0.05$ ], “örgütsel yapı” [ $F_{(2-238)} = 4.39, p<0.05$ ] ve “örgütsel amaçlar” [ $F_{(2-238)} = 3.10, p<0.05$ ] boyutlarında öğretmen görüşleri arasında okuldaki personel sayısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin liderlik tipi, örgütsel yapı ve örgütsel

amaçlar faktörlerine ilişkin görüşleri, okuldaki personel sayılarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, her 3 boyutta da anlamlı farkın, personel sayısı “10-20 kişi”, “21 kişi ve üzeri” olan okullarda görev yapan öğretmenler ile personel sayısı “1-9 kişi” olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Buna göre liderlik tipi boyutunda, personel sayısı “10-20 kişi” ( $\bar{x}_B = 4.34$ ), “21 kişi ve üzeri” ( $\bar{x}_C = 4.29$ ) olan okullarda görev yapan öğretmenlerin personel sayısı “1-9 kişi” olan ( $\bar{x}_A = 3.98$ ) okullarda görev yapan öğretmenlere nazaran kurumlarının liderlik tipine yönelik görüşleri anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Örgütsel yapı boyutunda, personel sayısı “10-20 kişi” ( $\bar{x}_B = 4.39$ ), “21 kişi ve üzeri” ( $\bar{x}_C = 4.38$ ) olan okullarda görev yapan öğretmenlerin personel sayısı “1-9 kişi” olan ( $\bar{x}_A = 4.10$ ) okullarda görev yapan öğretmenlere nazaran kurumlarının örgütsel yapısına yönelik görüşleri anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Örgütsel amaçlar boyutunda da “10-20 kişi” ( $\bar{x}_B = 4.47$ ), “21 kişi ve üzeri” ( $\bar{x}_C = 4.49$ ) olan okullarda görev yapan öğretmenlerin personel sayısı “1-9 kişi” olan ( $\bar{x}_A = 4.25$ ) okullarda görev yapan öğretmenlere nazaran kurumlarının örgütsel amaçlarına yönelik görüşleri anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

**Tablo 13.** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel İklimle İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar          | Gruplar             | N          | $\bar{X}$   | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ortalaması | F    | p    | Anlamlı fark (Scheffe) |
|-------------------|---------------------|------------|-------------|-------------------|-----------------|-----|--------------------|------|------|------------------------|
| Liderlik Tipi     | A) 1-9 kişi         | 46         | 3.98        | Gruplar arası     | 4.396           | 2   | 2.098              | 5.14 | .01* | B-A<br>C-A             |
|                   | B) 10-20 kişi       | 117        | 4.34        |                   |                 |     |                    |      |      |                        |
|                   | C) 21 kişi ve üzeri | 78         | 4.29        | Gruplar içi       | 101.684         | 238 | .427               |      |      |                        |
|                   | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.26</b> | <b>106.080</b>    | <b>240</b>      |     |                    |      |      |                        |
| Örgütsel Yapı     | A) 1-9 kişi         | 46         | 4.10        | Gruplar arası     | 3.004           | 2   | 1.502              | 4.39 | .01* | B-A<br>C-A             |
|                   | B) 10-20 kişi       | 117        | 4.39        |                   |                 |     |                    |      |      |                        |
|                   | C) 21 kişi ve üzeri | 78         | 4.38        | Gruplar içi       | 81.360          | 238 | .342               |      |      |                        |
|                   | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.33</b> | <b>84.364</b>     | <b>240</b>      |     |                    |      |      |                        |
| Örgütsel İletişim | A) 1-9 kişi         | 46         | 3.99        | Gruplar arası     | 2.185           | 2   | 1.093              | 2.85 | .06  | -                      |
|                   | B) 10-20 kişi       | 117        | 4.24        |                   |                 |     |                    |      |      |                        |
|                   | C) 21 kişi ve üzeri | 78         | 3.22        | Gruplar içi       | 91.156          | 238 | .383               |      |      |                        |
|                   | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.19</b> | <b>93.341</b>     | <b>240</b>      |     |                    |      |      |                        |
| Örgütsel Amaçlar  | A) 1-9 kişi         | 46         | 4.25        | Gruplar arası     | 1.846           | 2   | .923               | 3.10 | .04* | B-A<br>C-A             |
|                   | B) 10-20 kişi       | 117        | 4.47        |                   |                 |     |                    |      |      |                        |
|                   | C) 21 kişi ve üzeri | 78         | 4.49        | Gruplar içi       | 70.875          | 238 | .298               |      |      |                        |
|                   | <b>Toplam</b>       | <b>241</b> | <b>4.43</b> | <b>72.721</b>     | <b>240</b>      |     |                    |      |      |                        |

\*p<.05

### 3.5. Bağımsız Anaokullarında Örgütsel İklimin Yordanmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bağımsız anaokullarında örgütsel iklimin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 14’de verilmiştir.

**Tablo 14.** Bağımsız Anaokullarında Örgütsel İklimin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken                            | B                      | Sh   | $\beta$ | t      | p    | İkili r | Kısmi r |
|-------------------------------------|------------------------|------|---------|--------|------|---------|---------|
| Sabit (Örgütsel İklim)              | .878                   | .134 | -       | 6.571  | .000 | -       | -       |
| Göreve Yönelik İletişim             | .004                   | .031 | .005    | .129   | .898 | .008    | .004    |
| Bilgilendirmeye Yönelik İletişim    | .271                   | .054 | .296    | 5.017  | .000 | .310    | .162    |
| Geri Bildirim                       | .003                   | .039 | .003    | .067   | .946 | .004    | .002    |
| Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim | .558                   | .047 | .617    | 11.941 | .000 | .614    | .386    |
| R= 0.868                            | R <sup>2</sup> = 0.753 |      |         |        |      |         |         |
| F <sub>(4-240)</sub> = 180.288      | p = 0.00               |      |         |        |      |         |         |

Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerini oluşturan göreve yönelik iletişim, bilgilendirmeye yönelik iletişim, geri bildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim gibi değişkenlerin, bağımsız anaokullarındaki örgütsel iklime ilişkin değerlendirmelerini ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, bilgilendirmeye yönelik iletişim ve tutum ve davranışa yönelik iletişim değişkenleri ile birlikte, bağımsız anaokullarındaki örgütsel iklim ile anlamlı bir ilişki ( $R = 0.868$ ,  $R^2 = 0.753$ ) sergilemiştir ( $F_{(4-240)} = 180.288$ ).

Söz konusu iki değişken birlikte, bağımsız anaokullarının örgütsel iklimindeki değişimin %75.3’ünü açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin, bağımsız anaokullarındaki örgütsel iklim üzerindeki görece önem sırası; tutum ve davranışa yönelik iletişim ( $\beta = 0.617$ ), bilgilendirmeye yönelik iletişim ( $\beta = 0.296$ ), göreve yönelik iletişim ( $\beta = 0.005$ ) ve geri bildirim ( $\beta = 0.003$ ) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi incelendiğinde, bilgilendirmeye yönelik iletişim ile tutum ve davranışa yönelik iletişim değişkenlerinin örgütsel iklim üzerinde anlamlı yordayıcılar oldukları görülmektedir ( $p < .05$ ). Göreve yönelik iletişim ve geri bildirim değişkenlerinin ise örgütsel iklim üzerinde anlamlı yordayıcıların olmadığı saptanmıştır ( $p > .05$ ) (Tablo14).

### 4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul öncesi öğretmenlerinin, yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik boyutlar temelinde genel değerlendirmeleri incelendiğinde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin “bil-

gilendirmeye yönelik iletişim” becerilerini en yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Bu durum okul yöneticilerinin öğretmenlerine; okulun, amaç ve politikaları konusunda bilgilendirme yaptığını yanı sıra yıl boyunca okulda uygulanacak özel gün ve haftalara yönelik etkinlikler ile eğitim ve öğretimde meydana gelen değişikliklere ilişkin bilgilendirmeler yaptıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle okul yönetiminin, öğretmenlerin özlük hakları, iş başarısı ve öğretmeni ilgilendiren resmi iş ve işlemlerde zamanında bilgilendirme yaptığını söyleyebiliriz. Ayrıca okula ilişkin alınacak her türlü kararda yöneticilerin, öğretmenlerin düşüncelerine önem verdiğini ve alınacak kararlarda öğretmenleri bilgilendirdiği söylenebilir. Çalık ve Şehitoğlu (2006), Fidan (2013) ve Gökkaya (2009) da araştırmalarında, eğitim kurumlarında öğretmenlerin, okul yöneticilerinin bilgilendirmeye yönelik iletişim becerilerini yüksek düzeyde algıladıklarını tespit etmişlerdir. Bu bulgu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Buna karşılık bu çalışmada öğretmenlerin, yöneticilerin “tutum ve davranışa yönelik iletişim” becerilerini ise en düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür. Tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutunun her ne kadar diğer boyutlara oranla düşük algılandığı şeklinde yorumlansa da öğretmenler tarafından genel olarak üst düzeyde algılandığı görülmüştür. Bu durum, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında sıcak ve samimi bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin görüşlerine ilişkin olarak yöneticilerin saygıdeğer ve güvenilir kişiler olduğunu bunun sonucunda da yöneticilerin yöneticilik deneyimi ile öğretmenlere güven sağladıklarını ifade edebiliriz. Aynı zamanda öğretmenlerin mesleki ve kişisel sorunlarını çekinmeden yöneticilerine iletmesi yöneticilerin tutum ve davranışlarının üst düzeyde algılanmasına neden olan bir diğer önemli faktör olarak kabul edilebilir. Alan yazını iletişim becerileri özelinde incelendiğinde, Ayık ve Fidan (2014) tarafından yapılan çalışmada da ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin tutum ve davranışlarını diğer boyutlara oranla daha düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür. Bu sonucun bulgularımızı desteklediği görülmüştür. Bu çalışmada grupların görüşlerinden elde edilen aritmetik puan ortalamaları dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında, okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin üst düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Buna göre bağımsız anaokullarında yöneticiler ile öğretmenler arasında sağlıklı ve etkili örgütsel iletişim ağının kurulduğu ve bu sonuca göre yöneticilerin kişiler arası iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından üst düzeyde algılanmasına neden olduğu şeklinde açıklanabilir. Alan yazını incelendiğinde, Aydoğan (2008), Bolatkıran (2006), Celep (1992), Çetinkaya (2012), Çınar (2010), Çubukçu ve Dündar (2003), Karlı (2007), Aydoğan ve Kaşkaya (2010), Argon ve Kösterelioğlu (2010), Kurt (2015), Şahin (2007), Şimşek (2003) ve Yetim (2010) de yapmış oldukları araştırmalarında, eğitim kurumlarında öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ancak alan yazında başka araştırmalarda farklı sonuçlara da ulaşılmıştır. Arslantaş (2002), Dağlı (2000), Şimşek ve Altunkurt (2009) tarafında yapılan araştırmalar sonucunda eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin, yöneticilerin iletişim becerilerini orta düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin, cinsiyet değişkenine göre ulaşılan sonuçlar, kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin

görüşlerine dair test puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Alan yazındaki diğer çalışmalar da bu sonuçları destekler niteliktedir (Açıl, 2013; Çelik, 1997; Çetinkaya, 2012; Çubukçu ve Döndar, 2003; Kurt, 2015; Nur, 2012; Şahin, 2007; Şimşek, 2005; Uğurlu, 2001). Ancak grupların katılım düzeylerini gösteren puan ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Bu durum, erkek okul öncesi öğretmenlerinin kadın okul öncesi öğretmenlerine oranla yöneticileri ile daha sağlıklı iletişim gerçekleştirdiklerini göstermiştir. Bu sonuca göre okul yönetiminin okula ilişkin alınacak kararda erkek öğretmenler ile daha fazla fikir alışverişinde buldukları söylenebilir. Fidan (2013) tarafından yapılan araştırma bu sonucu desteklerken, Argon ve Kösterelioğlu (2010) ile Tümkaya ve Asar (2016) tarafından yapılan araştırmalar ise bu sonuç ile örtüşmemektedir.

Okuldaki hizmet süresi değişkenine ilişkin elde edilen sonuçlar incelendiğinde, okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik test puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Literatürde yapılan incelemelerin (Açıl, 2013; Çubukçu & Döndar, 2003; Fidan, 2013; Güneş, 2007), araştırmanın bu sonucunu desteklediği tespit edilmiştir. Ancak, grupların görüşlerinden elde edilen aritmetik ortalamalara göre bir değerlendirme yapıldığında, 4-6 yıl arası okuldaki hizmet süresine sahip öğretmenlerin 3 yıl ve daha az ile 7 yıl ve üzeri okulda hizmet süresine sahip öğretmenlere oranla tüm alt boyutlarda yöneticilerin iletişim becerilerinin daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Gökkaya (2009) tarafından ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında okul müdürlerinin iletişim becerileri düzeyinin öğretmen algılarına ilişkin olarak incelendiği araştırmada da 3-6 yıl arası okulda hizmet süresi bulunan öğretmenlerin; 3 yıl daha az ile 7 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlere oranla müdürlerinin iletişim becerilerini daha olumlu algıladıkları görülmüştür. Bu bulgu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Buna göre okuldaki görevine yeni başlayan okul öncesi öğretmenlerinin okula ve ortama adaptasyon sürecinden kaynaklı olarak yöneticileriyle daha fazla iletişim kaynaklı problemler yaşadığı söylenebilir. Buna karşın, buldukları okulda 4-6 yıl arası hizmet süresine sahip okul öncesi öğretmenlerinin, yaşlarına ve mesleki kıdemlerine paralel olarak artış gösteren okuldaki hizmet süreleri, yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin de artmasına neden olduğu şeklinde açıklanabilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin okul müdürünün yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde, bu araştırmada ulaşılan yöneticilerin iletişim becerilerinin, yöneticinin yaşına göre değişmediği sonucu Çetinkaya (2012) ve Torbacıoğlu (2007) tarafından da yapılan araştırmaların sonuçlarıyla tutarlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak grupların görüşlerinden elde edilen sıra ortalamaları dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında, okul öncesi öğretmenlerinin genç (29 ve daha küçük) okul müdürlerini diğer yaş gruplarında yer alan (30 yaş ve üzeri) okul müdürlerine oranla iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Buna göre genç okul yöneticilerinin, iletişim süreçlerinde daha etkili oldukları ifade edilebilir. Bu durum genç

okul yöneticilerinin daha idealist, girişken ve sosyal iletişim becerilerine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Okuldaki personel sayısı değişkenine ilişkin elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik test puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Ancak grupların görüşlerinden elde edilen aritmetik ortalamalara göre bir değerlendirme yapıldığında, 10-20 arası personele sahip bağımsız anaokullarındaki öğretmenlerin; 1-9 kişi ve 21 kişi ve üzeri personele sahip bağımsız anaokullarındaki öğretmenlere oranla tüm boyutlarda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Alan yazın incelendiğinde Taşdan ve Güngör (2016) tarafından yapılan araştırmada da ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okuldaki iletişim engellerine yönelik görüşlerine göre, 11-19 arası öğretmen grubunun; 1-10 ve 20-29 öğretmen grubuna sahip okullara oranla iletişim engeli algısının daha düşük olduğu görülmüştür. Bu bulguların araştırma sonuçlarını desteklediği görülmüştür. Bu durum, yöneticiler ile okullarda bulunan öğretmenler ve personeller arasında gerçekleşen örgütsel iletişim ağının güçlü ve sağlıklı kurulabilmesi için okullardaki öğretmen ve personel sayısının çok kalabalık ya da az olması ile ilişkili olmadığını göstermiştir.

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel iklime yönelik boyutlar temelinde genel değerlendirmeleri incelendiğinde öğretmenlerin, bağımsız anaokullarındaki örgütsel iklimi “örgütsel amaçlar” boyutunda en yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin, okulun vizyonu ve misyonu hakkında bilgi sahibi olduğunu ve yöneticilerin okulun amacı, planı ve politikaları hakkında her türlü bilgiyi öğretmenleriyle paylaştığını göstermiştir. Ayrıca öğretmenlerin okulun eğitim ve öğretimine ilişkin duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade ettiği bunun sonucunda da öğretmenlerin okula karşı sorumluluk bilincinin geliştiğini söyleyebiliriz. Korkmaz (2005) da araştırmasında sağlıklı ve olumlu iklimin hâkim olduğu okullarda öğretmenlerin okul vizyonunu daha güçlü algılamalarına neden olacağını ifade etmiştir. Bu durum, sağlıklı iklim ile öğretmenlerin okulun vizyonu ve misyonunu algılamaları arasında olumlu ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgunun, araştırmaya sonuçlarını desteklediği görülmüştür. Buna karşılık öğretmenlerin bağımsız anaokullarındaki örgütsel iklimi “örgütsel iletişim” boyutunda ise en düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür. Örgütsel iletişim boyutunun her ne kadar diğer boyutlara oranla düşük algılandığı şeklinde yorumlansa da öğretmenler tarafından genel olarak üst düzeyde algılandığı görülmüştür. Bu durum okullardaki yöneticiler ile öğretmenler arasında etkili iletişimin olduğunu göstermektedir. Etkili örgütsel iletişimin hâkim olduğu okullarda, yöneticilerin iletişim becerilerinin üst düzeyde olduğu bunun sonucunda da yöneticilerin, öğretmenler arasında meydana gelen iletişim kaynaklı problemleri giderdiğini söyleyebiliriz. Nitekim yöneticilerin okullarda üst düzeyde güçlü örgütsel iletişimi sağlaması okulların amacını gerçekleştirmesinde de kolaylık sağlayacağını göstermektedir. Gündüz (2008) tarafından yapılan araştırmada da ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “örgütsel iletişimi” yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir. Bu sonucun araştırma sonuçlarıyla paralellik gösterdiği görülmüştür. Bu araştırmada grupların görüşlerinden elde edilen aritmetik puan ortalamaları dik-



kate alınarak bir değerlendirme yapıldığında, okul öncesi öğretmenlerinin bağımsız anaokullarındaki örgütsel iklime yönelik genel değerlendirmelere ilişkin algılarının “çok üst düzeyde” olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre bağımsız anaokullarında yöneticilerin yeniliklere açık olduğu ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını açık bir şekilde belirttiği görülmüştür. Okul yönetimi karar alırken öğretmenleri ile beraber karar alarak sorumluluğunu paylaştığı görülmüştür. Bu durum yöneticilerin öğretmenlerin görüş ve fikirlerine önem verdiğini göstermektedir. Okullarda öğretmenlerin kendilerini mutlu, huzurlu ve güvende hissetmesi örgüt ikliminin üst düzeyde algılanmasına neden olan bir diğer önemli faktör olarak kabul edilebilir.

Okulda yöneticiler tarafından meydana getirilen etkin ve güçlü örgütsel iletişimin, öğretmenler arasında sıcak ve samimi ilişkilerin kurulmasına ve mesleki anlamda bilgi alışverişine neden olduğu şeklinde ifade edilebilir. Dolayısıyla okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel iklime ilişkin puan ortalamasının çok üst düzeyde olması yöneticiler tarafından okullarda sağlıklı ve olumlu örgüt ikliminin sağlandığı şeklinde yorumlanabilir. Alan yazında, Acet (2006), Gedikoğlu ve Tahaoğlu (2010), Gündüz (2008), Kılıç (2013) ve Nur (2012) tarafından yapılan araştırmalarda da eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin, örgütsel iklimi sağlıklı ve olumlu algıladıkları tespit edilirken; Çağlayan, (2014) ve Diş, (2015) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda da öğretmenlerin, eğitim kurumlarındaki örgütsel iklimin kapalı ve orta düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin, cinsiyet değişkenine göre ulaşılan sonuçlar, kadın ve erkek öğretmenlerin bağımsız anaokullarındaki örgütsel iklime ilişkin görüşlerine dair test puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Alan yazını bu sonuçları destekler niteliktedir (Çağlayan, 2014; Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2010; Gündüz, 2008; Memduhoğlu ve Şeker, 2011; Nur, 2012; Özdemir, 2006; Sezgin ve Kılınc, 2011). Ancak grupların katılım düzeylerini gösteren puan ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla tüm boyutlarda bağımsız anaokullarındaki örgütsel iklime ilişkin görüşlerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durum, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla okuldan beklentilerinin daha fazla olması sonucunda örgütsel iklime ilişkin görüşlerinin daha düşük olmasına neden olduğu şeklinde açıklanabilir. Bu sonuç, Acet (2006), Göcen ve Kaya (2014) ve Öztürk (1995) tarafından yapılan araştırmalarının sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Okuldaki hizmet süresi değişkenine ilişkin elde edilen sonuçlar incelendiğinde, okul öncesi öğretmenlerinin bağımsız anaokullarında örgütsel iklime yönelik test puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Alan yazını (Çağlayan, 2014; Gedikoğlu & Tahaoğlu, 2010; Gündüz, 2008; Nur, 2012; Şentürk, 2010) bu sonuçları destekler niteliktedir. Ancak, grupların görüşlerinden elde edilen aritmetik ortalamalara göre bir değerlendirme yapıldığında, 4-6 yıl arası okulda hizmet süresine sahip öğretmenlerin 3 yıl ve daha az ve 7 yıl ve üzeri okulda hizmet süresine sahip öğretmenlere oranla tüm boyutlarda örgütsel iklime ilişkin görüşlerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Alan yazını örgüt iklimi özelinde incelendiğinde, Acet (2006) ve Gündüz (2008) tarafından yapılan çalışmalarda ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşlerinin sonucunda 10 yıl ve üzeri okulda hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel iklime ilişkin görüşlerinin diğer yıllara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu, araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir.

Okul öncesi öğretmenlerinin bağımsız anaokullarındaki örgütsel iklime ilişkin görüşlerinin okul müdürünün yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için elde edilen bulgular sonucunda anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Bu durum, okul müdürlerinin yaş faktörünün okul öncesi öğretmenlerinin bağımsız anaokullarındaki örgütsel iklime ilişkin görüşleri üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Alan yazın incelendiğinde Yapıcıer (2007) tarafından yapılan “örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerinin rolü” adlı çalışmasında okul müdürlerinin en az 30 yaş ve üzeri yaşa sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin olumlu iklimin oluşmasına ilişkin görüşlerinin okul müdürlerinin en az 30 yaş ve üzeri yaş gurubunda sahip olması gerektiği şeklinde ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin, örgütsel iklime ilişkin görüşleri, okuldaki personel sayısı değişkenine ilişkin elde edilen sonuçlara göre, “liderlik tipi, örgütsel yapı ve örgütsel amaçlar” boyutlarında anlamlı farklılığın meydana geldiği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan anlamlı farklılığın söz konusu boyutların tamamında 1-9 kişi personele sahip okullarda görev yapan öğretmenler ile 10-20 kişi ve 21 kişi ve üzeri personele sahip okullarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Bu durum 1-9 kişi arasında personele sahip olan okulların öğretmenlerinin, 10-20 kişi ve 21 kişi ve üzeri personele sahip okulların öğretmenlerine oranla örgütsel iklime ilişkin algılarının daha düşük olduğunu göstermiştir. Alan yazın incelendiğinde Çağlayan (2014) tarafından yapılan “ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul binalarının fiziksel koşulları ile okulların örgütsel iklimine ilişkin” düşüncelerini ortaya koymayı amaçladığı çalışmasında, öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki okul iklimine ilişkin düşünceleri, çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre, küçük okullar lehine anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir başka çalışmada ise Karakütük ve diğerleri (2014) yaptıkları araştırmada, küçük okullarda örgütsel bağlılık duygusu ile örgüt ikliminin, orta büyüklükteki ve büyük okullara oranla daha olumlu algılandığını ortaya koymuşlardır. Bu bulgu araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Buna göre alan yazını incelendiğinde, diğer eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel iklim algılarının büyük okullara oranla küçük okullarda daha olumlu düzeyde olduğu görülürken, bu araştırmada ise, 1-9 arası personele sahip olan okulların öğretmenlerinin, 10-20 kişi ve 21 kişi ve üzeri personele sahip okulların öğretmenlerine oranla örgütsel iklime ilişkin algılarının daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bu duruma gerekçe olarak, 1-9 arası personele sahip bağımsız anaokullarının; 10-20 kişi ve 21 kişi ve üzeri personele sahip bağımsız anaokullarına oranla okul bütçelerinin, fiziksel şartlarının (drama, müzik sınıfları ve teknik araç gereç) ve yardımcı personel hizmetlerinin daha yetersiz olmasından dolayı okul yöneticilerinin, öğretmenlerine yeterli mesleki fırsat sunamaması gösterilebilir.

Araştırmada yordayıcı değişken konumundaki iletişim becerileri boyutlarının, örgütsel iklim üzerindeki önem sıraları sırasıyla; tutum ve davranışa yönelik iletişim, bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim ve geri bildirim olacak şekilde görülmüştür. Ayrıca iletişim becerileri boyutlarından; “bilgilendirmeye yönelik iletişim ve davranışa yönelik iletişim” ( $p < .05$ ) değişkenlerinin örgütsel iklimi pozitif yönde yordadığı saptanmıştır. Buna karşılık “göreve yönelik iletişim ile geri bildirim” ( $p > .05$ ) değişkenlerinin ise, örgütsel iklimin anlamlı yordayıcısı olmadığı görülmüştür. Bu durum, bağımsız anaokullarındaki örgütsel iklim üzerindeki değişimin önemli ölçüde yöneticiler ile öğretmenler arasında kurulan örgütsel iletişimin niteliğinden ve yöneticilerin öğretmenlere karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışından etkilendiğini göstermiştir. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin iletişim becerilerinin yüksek görüldüğü okullarda örgütsel iklimin de yüksek düzeyde algılandığı söylenebilir. Eğitim örgütlerinin, güçlü yönetimi ve uzun süreli başarıları ile ilgili literatür incelendiğinde, örgüt iklimi ile yöneticilerin iletişim becerileri kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarını destekler nitelik, eğitim yöneticisi ile öğretmen arasında gerçekleşen iletişimin etkililiği ve kalitesine yönelik yapılan araştırmalarda eğitim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerilerinin, eğitimde verimliliği ve kaliteyi artırdığı bunun yanı sıra yönetici ile öğretmen arasında gerçekleşen iletişim düzeyinin de üst düzeyde olduğu görülmüştür (Celep, 1992; Çubukçu ve Döndar, 2003; Özcan, 2006; Yıldız, 1996). Sonuç olarak öğretmenlerin kendi aralarında ve yöneticileriyle sağlıklı iletişim içinde olmaları sadece okul etkililiğine, öğretmen performansına ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etki etmediği aynı zamanda öğretmenlerin buldukları okullardaki örgütsel iklimle ilişkin görüşlerinde de etkisinin olduğu söylenebilir.

Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak aşağıdaki önerilere yer verilebilir:

\* Bağımsız anaokullarında yöneticilerin iletişim becerilerinin örgüt iklimini etkilediğini vurgulamak ve önemini belirtmek için Milli Eğitim Bakanlığı ile eğitim fakültelelerinin işbirliği içerisinde okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik eğitim seminerleri verilebilir.

\* Yapılan çalışma sonucunda, iletişim becerileri boyutlarından olan “geri bildirim” ögesi diğer boyutlara oranla daha düşük algılandığı görülmüştür. Bunun nedeni olarak yöneticilerin iş yükünün ağırlığı, zaman darlığı ve gereksiz bürokratik işlemler vb. düşünülmektedir. Bu sonuca göre Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yönetimlerine yönelik gerekli çalışmalar yapılabilir. İş yükünün ağırlığının yanı sıra yöneticilerin geri bildirim sürecinde etkililiğinin artırılması için iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim seminerlerinin artırılması önerilebilir.

\* Yapılan çalışma sonucunda, örgütsel iklim boyutlarından olan “örgütsel iletişim” diğer boyutlara oranla daha düşük algılanmıştır. Buna göre, eğitim örgütlerinde yöneticiler ile öğretmenlerin arasındaki örgütsel iletişimi çok üst düzeyde sağlamak için sık sık toplantılar, etkinlikler ve çalışmalar yapılabilir. Ayrıca eğitim örgütlerinde iletişim kanallarının tümü kullanılmalı, formal iletişimin yanında informal iletişim kanalları da kullanılarak çift yönlü iletişim biçimi sağlanabilir.

\* Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin kişiler arası iletişimini kolaylaştıracak eğitim çalışmaları, projeler ve eğitsel çalışmalar ışığında aktif sosyal ortamlar oluşturulabilir.

### Kaynakça

- Acer, D. (2007). Okul öncesi eğitim kurumlarının fiziksel ve eğitsel ortamları. G. Haktanır (Ed.). *Okul öncesi eğitime giriş*, (s.231- 258). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Acet, Ö. (2006). *İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Açıkgöz, K. Ü. (2005). *Etkili öğrenme ve öğretme*. (6. Baskı). İzmir: Eğitim Dünyası Yayınları.
- Açıl, M. (2013). *İlköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi (Şehit Kamil İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R. & Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul yöneticilerini iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri (Erzurum İli Örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 101-114.
- Akbaba-Altun, S. & Memişoğlu, S. P. (2011). Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirilmenin okul iklimine etkisi. *İlköğretim Online*, 10(2), 743-756.
- Altay, S., İra, N., Bozcan, E. Ü. & Yenil, H. (2011). Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze milli eğitim şuralarında okul öncesi eğitimi ve bugünkü durumu. *E-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 6(1), 660-672.
- Argon, T. & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler (nitel bir çalışma). *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 99-123.
- Arslantaş, İ. (2002). *Ortaöğretim okullarında iletişim*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.
- Aydoğan, İ. & Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.
- Ayık, A. & Fidan, M. (2014). İlköğretim kurumlarında örgütsel iletişim ile okul kültürü arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 108-134.

- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme. Kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. İstanbul: Nobel Eğitim Yayınları.
- Bayar, Y. (2010). *Okul sosyal iklimi ile geleneksel ve sanal zorbalık arasındaki ilişkiler: Genellenmiş akran algısının aracı rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baykal, B. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve davranış*. İstanbul: Bilim ve Teknik Yayınevi.
- Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımla ilgili algulamaları*. Yayımlanmamış doktora tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Bolat, S. (1996) Eğitim örgütlerinde iletişim: HÜ. *Eğitim fakültesi uygulaması Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Bolatkıran, M. A. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal yeterlilikleriyle iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi (Gaziantep İli Merkez İlçeleri Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 57, 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 301-316.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007a). The exposure of primary school teachers to bullying: An analysis of various variables, *Social Behavior and Personality*, 35(6), 789–802.
- Cemaloğlu, N. (2007b). The relationship between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in turkey. *Educational Research Quarterly*, 31(2), 3-29.
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi (Şişli İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çağlayan, E. (2014). *Okul binaları ve örgüt iklimi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Çalık, C. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecinde etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26(1).
- Çubukçu, Z. & Döndar, D. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 157, 261-269.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim okullarında iletişim. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 265, 37-42.
- Debasish, S.S. & Das, B. (2009). *Business communication*. New Delhi: PHI Learning.
- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ensari, H. (1999). *21. yüzyıl okulları için toplam kalite yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Van İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Van: Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. No:174.
- Fidan, M. (2013). *Öğretmen algularına göre ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gedikoğlu, T. & Tahaoğlu F. (2010). İlköğretim okullarının örgüt iklimi: (Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkâmil İlçeleri Örneği). *Milli Eğitim Dergisi*. 186, 38-55.
- Göcen, G. ve Kaya, Z. (2014). İmam hatip liselerinde çalışan öğretmen ve yöneticilerin okul iklim algısı ve bu algıya etki eden faktörler (İstanbul Örneği). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 36, 67-102.
- Gökkaya, S. (2009). *Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algularına göre incelenmesi (Kırklareli İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gültekinler, G. (2018). *Okul öncesi eğitim dönemindeki çocuklar için çoklu zekâ kuramına göre düzenlenmiş bir grafik tasarım programına ilişkin kuramsal altyapı çalışması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü.

- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyum arasındaki ilişki (Gaziantep İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hoy, W. K. & Clover, S.I.R. (2007). *Elementary school climate a revision of the OCDQ.*, In W. Hoy ve M. DiPaola. (Eds.). Nort Carolina: IAP Essential Ideas for the Reform of American Schools.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T. & Çalışkan, N. (2008). Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgüt etkinlik algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(3), 63-71.
- Karataş, S. (2008). *Okul müdürlerinin etkililiği ve okul iklimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Karlı, C. (2007). *“İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi: Öğretmen algılarına göre İstanbul ili Tuzla ilçesi örneğinde bir araştırma”*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, E. & Önen, Ö. (2011). Öğrenen örgütlerde Johari penceresi Burdur örnekleme. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Kılıç, Y. (2013). *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin eğitsel denetim ve örgüt iklimine ilişkin algılarının değerlendirilmesi (Batman İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Korkmaz, M. (2005). The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools. *Journal of Educational Planning and Administration*, 18(4), 473-488.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 17(1), 117-139.
- Kösterelioğlu, M. & Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Kurt, S. (2015). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale: Çanakkale Üniversitesi Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Lunenburg F.C. & Ornstein A.C (1991). *Educational Administration Concepts and Practices*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.

- MEB, (2014). *Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*. 26 Temmuz 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB, (2016). *Çocuk gelişimi ve eğitimi*. Ankara: MEB Yayınları.
- Memduhoğlu, H.B. & Şeker, G. (2011). Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(12), 1- 26.
- Nur, İ. (2012). *Anaokullarında örgüt iklimi ile öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişkisinin incelenmesi (Malatya İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Oğuzkan, Ş. & Oral, G. (1997). *Okul öncesi eğitimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Öner, S. (2007). *Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özan, B. M. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eğitim Araştırmaları. Eurasian Journal of Educational Research*, 24, 153-160.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm, yeni değerler ve oluşumlar*. (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Öztürk, N. (1995). *İlkokul öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin algıları ile gerilim (stres) düzeyleri arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu, Z. & Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayımları Dağıtım.
- Sağbaş, N.Ö. (2013). *İletişim, örgütsel iletişim ve okul yönetimi (Güngören İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saygılı, G. (2010). *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile okul iklimi algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezgin, F. & Kılınc, A. Ç. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt iklimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 743-757.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Şanlı, Ö., Altun, M. & Karaca, R. (2014). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(1),1-12.
- Şentürk, C. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Y. (2005). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki. Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*.
- Şimşek, Y. & Altunkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış dergisi*, (17),1-16.
- Şişman, N. & Turan, S. (2002). Eğitim ve okul yönetiminde eğitim bölgesi danışma kurullarının işlevi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(6), 136-146.
- Taymaz, H. (2000). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Topçu, İ. (1998). *Örgütsel iklim kavramının kuramsal analizi ve eğitim örgütleri üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torbacıoğlu, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yöntemleri ve güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen alguları (Çorum İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Tümkaya, S. & Asar, Ç. (2016). İlkokul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 243-258
- Uğurlu, F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetme stilleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yapıcıer, İ. (2007). *Örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerinin rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Yeşilyurt E. (2009). "Okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisine yönelik öğretmen görüşleri (Elazığ ili örneği)", *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 195-214.

- Yetim A. E. (2010). *Genel liselerde örgütsel iletişim ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldız, K. (1996). *Bolu ilköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. & Altınkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-11.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.