

**OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMU MÜDÜRLERİ VE DİĞER EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN MÜDÜRLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>****Yrd.Doç.Dr. Fatma YAŞAR EKİCİ<sup>2</sup>****Özet**

Bu araştırmanın temel amacı okul öncesi eğitim kurumu müdürleri ve diğer eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin incelenmesidir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma evrenini İstanbul ilinin Küçükçekmece ilçesindeki eğitim kurumlarında müdür olarak görev yapmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu 2015-2016 eğitim öğretim güz döneminde İstanbul ilinin Küçükçekmece ilçesindeki anaokulu, ilkököl, ortaokul ve liselerde müdür olarak görev yapmakta olan ve uygun / kazara örnekleme metoduyla seçilen 110 müdür oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanmış olan Kişisel Bilgi Formu ve Aydoğan ve Kaşkaya (2010) tarafından eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerilerini ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS.20 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular şöyledir: Okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri ile diğer eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Eğitim kurumunda görev yapan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri cinsiyet, müdürlük kıdemi ve iletişim becerileriyle ilgili eğitim alıp almama durumuna göre farklılaşmamaktadır. Bundan farklı olarak eğitim kurumunda görev yapan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. Buna göre; eğitim düzeyi ön lisans, lisans ve yüksek lisans olan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri, eğitim düzeyi doktora olan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşlerine göre daha olumludur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Öncesi Eğitim Kurumu, Müdür, İletişim Becerileri**EXAMINING THE OPINIONS OF THE PRINCIPALS WORKING IN PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION AND OTHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS ON COMMUNICATION SKILLS OF ADMINISTRATORS****Abstract**

The aim of this study is to examine the opinions of the principals working in preschool education institutions and other educational institutions on communication skills of administrators. The study was conducted in the survey method. The population of the study consists of principals working in educational institutions in İstanbul/Küçükçekmece district. The study group consists of 110 principals working in preschools, primary schools, secondary schools and high schools in 2015-2016 academic year in Küçükçekmece district. The tool that are used for data collection were personal information form that are developed by the researcher and the scale that are developed by Aydoğan and Kaşkaya (2010) in order to evaluate the communication skills of school administrators. In the analysis of the data, SPSS 20 package program was applied. At the end of the research, it is found that: There is no significant difference between the opinions of the principals working in preschool education institutions and other educational institutions on communication skills of administrators. The opinions of the principals working in educational institutions on communication skills of administrators do not differ significantly by gender, professional experience and the state of getting education on communication skills. The opinions of the principals working in educational institutions on communication skills of administrators differ by education level. According to that, the opinions of the principals who get education at associate degree, bachelor's degree and master's degree were more positive than the principals who get education at doctoral degree.

**Keywords:** Preschool Education Institution, Principal, Communication Skills**Özgün Araştırma / Original Article**

<sup>1</sup> Bu makale, 'II. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi-İnsan ve Toplum Bilimleri (20-23 Nisan 2017)' kongresinde sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Sorumlu yazar/Corresponding author, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, TÜRKİYE, fatmayasarekici@hotmail.com

## I.GİRİŞ

İletişim, esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin veya duyguların iletimidir. Toplumsal açıdan ise iletişim, mesajlar aracılığıyla gerçekleşen toplumsal etkileşimdir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2004: 6). İletişim, sadece ileti alışverişi değil, çok boyutlu, çok yönlü, çok amaçlı bir ilişki ortamıdır (Güngör, 2011: 21). İletişim sayesinde, insanlar birbirlerinin davranışlarını etkileyebilir ve gruplar olarak birleşebilir (Pradhan ve Chopra, 2008:125).

İletişim becerileri, sözel olan veya olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme olarak tanımlanabilir (Baker ve Shaw, 1987). Ceyhan (2006), etkili iletişim için gereken becerileri genel olarak ele almış ve özetlemiştir. Bunlar; karşılıklı konuşmada yanıt verme ve verilen yanıtta konuşmacının duygu ve düşüncelerini yansıtmaya, yönlendirici olmayan açık sorular sorma, sözel olmayan ipuçlarının kodlarını çözme, mesajlara doğru yanıtlar verme, dinlemeye istekli olma, göz teması kurma, anlamaya yoğunlaşma, doğru geribildirim verme, “ben” mesajlarıyla yanıt verme, kendini açma, empatik anlayış sergileme, eleştirilere olumlu yanıt verme, girişken davranışlar sergileme, çatışmaları yöneterek problemleri uygun şekillerde çözme ve koşulsuz kabuldür. Doğru ve etkili bir iletişimin kurulmasında, iletişim çatışmalarının yok edilmesinde veya azaltılmasında iletişim becerisi büyük bir öneme sahiptir. İletişim becerilerinin doğuştan ve sezgi yoluyla gerçekleştiğini düşünenler olsa da pek çok çalışma iletişim tekniklerinin çoğu öğesinin öğrenilebilir ve öğretilebilir özellikler taşıdığını göstermektedir (Egan, 1994). Mesleklerin genelinde, başarı ve doyum için, temel düzeyde de olsa kendini ifade etme, karşı tarafı doğru anlayabilme gibi iletişim becerilerine gerek duyulmaktadır. Sosyal ilişkilerin ön planda olduğu işlerde ise yüksek düzeyde iletişim becerisi, büyük önem taşımaktadır (Gürgen, 1997).

İletişim etkili liderlik, planlama, kontrol, eşgüdüm, yetiştirme, çatışma yönetimi ve karar verme gibi birçok örgütsel süreç için de başat konumdur (Başaran, 1994; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).İletişim örgütün kalbi ve diğer örgütsel süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu, 2011: 110). Örgütün çalışmalarının her aşamasında işbirliği, odaklanma ve takım çalışması etkili iletişime bağlıdır (Rusu, 2010). Başka bir anlatımla "iletişim olmadan, örgüt olamaz" şeklinde iletişimin örgütteki önemi vurgulanabilir (Simon, 1957). Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin örgütlerdeki rol ve önemi aynıdır. Hatta organizasyonları bir iletişim sistemi olarak ele alıp, haber akışını örgütsel sistem içinde incelemek de mümkündür. Yönetici, iletişim sayesinde kendisine bağlı kişilerle ilişki kurar (Koçel, 1998). Örgüt üyelerinin, çalıştıkları işlerden ve üyesi oldukları örgütten memnun olmaları ve bu memnurluğun derecesi, büyük ölçüde, iletişim sisteminin istenilen biçimde ve etkin olarak işleyip işlememesine bağlı bulunmaktadır (Oktay, 1996). Etkin bir örgütsel iletişim olmadan en iyi stratejiler veya çok iyi hazırlanmış planlar bile uygulamada başarısızlığa mahkûmdurlar. Çünkü uygulamada aktarımın ilk koşulu iletişimdir (Stewart, Martin ve Tyrone, 2005). Yönetimde iletişimin fonksiyonları kontrol, motivasyon, duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi, bilgi edinme ve bilgi paylaşımıdır (Robbins, 2003).

Yönetici; belli bir amaç için bir araya gelen insanları hedefe ulaştırmada ahenkli bir şekilde, işbirliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetme sorumluluğunda olan kişidir (Erdoğan, 2000:74). Yöneticinin neyi, ne zaman ve nasıl istediğini ekibine aktardığı, iş yaptırma sürecinde kullandığı en temel araç iletişimdir (Koçel, 2003: 529).Yöneticilerin iletişim sürecini kullanma amaçları; insan davranışını değiştirme, örgütte bir haberleşme ağı kurma, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirme, yetkinin görevlerini gerçekleştirme, etkili bir koordinasyon sağlama olarak sıralanabilir (Bursalıoğlu, 2010:110). Yöneticiler belirtilen bu amaçlarla iletişim sürecini kullanarak, kendi örgütleri ve üyeleri için lider konumuna yükselebilmektedirler. Ancak bu sayededir ki, yöneticinin yaşam boyu sergilediği çabaların yan ürünü olarak doğal lider olma durumu gerçekleşecektir (Senge, 1994:334). Atik de (2009) yaptığı araştırma sonucunda, ilköğretim kurumlarında yöneticilerinin iletişim becerilerinin en fazla etkilediği değişkeni, liderlik kalitesi olarak belirtmiştir.

Okul işlevi gereği, bir iletişim ve ilişkiler yumağıdır. Okulun öğeleri olan yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve okulda eğitime yardımcı diğer görevliler sürekli bir etkileşim ve iletişim içerisindeyler. Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesinde ve yüksek kaliteli eğitim hizmeti verilebilmesinde kurum içindeki bu kişiler arasındaki iletişimin önemi yadsınamayacak kadar büyüktür (Kaya,2007; Eroğlu, 2012).

Okulun yapısı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, okulu yöneten yöneticinin rollerini değiştirmiş ve okul yöneticisi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır (Çelik,

1996). Öğretmenlerle etkileşime girerek okul iklimini geliştirme ve öğretmenlerin yeterlik duygularını olumlu yönde etkileyerek okulun verimliliğini artırma okul yöneticilerinin temel görevleri olduğundan, iletişimin önemini bilen, kavrayan ve uygulayan yöneticiler olumlu ve verimli örgüt iklimi oluştururlar (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Okutan, 2003). İletişim becerilerini etkili bir şekilde kullanan yöneticiler çatışmaları yönetmede de daha başarılı olabilirler (Orhan, 2008).

Okul ortamındaki en önemli iletişim engeli, amacın açık seçik önceden belirlenmemesidir. İkinci bir iletişim engeli ise, iletiler düzenlenirken, alıcı kitlenin iyi tanınmaması ve tanımlanamamasıdır. Bir başka engel ise hiyerarşinin orta kademesindeki yöneticilerin kendilerine ulaşan mesajları kendilerine göre süzdükten sonra yeniden düzenleyip kodlayarak üstlerine aktarmaları, astlarına ise kendi statüsünü azaltacak bilgileri iletmemesidir. Yine dönüte dayalı değerlendirme boyutunun önemsenmemesi de iletişimi engelleyen öğelerdendir. Son bir engel ise genellikle eğitim sürecinden geçen insanların iletişimci kişilik kazanmamalarıdır (Açıkalın, 1995). Okul yöneticileri iletişim sürecinde karşılaşılan bazı engelleri önceden bilmek ve öğretim sürecinde bu engelleri etkisiz hale getirmek durumundadır (Şanlı, 2009).

İletişim, okul yönetimlerinin diğer çalışan ve okul toplumunun bütün üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerinden yararlanmasının da en temel yoludur (Açıkalın ve Turan, 2015). Okul yöneticilerinin, yönettikleri kurumlarda olumlu bir hava yaratmak, eşgüdümü sağlamak, değişen zamana ve şartlara göre değişimi sağlayabilmek, etkili kararlar almak, planları ve programları verimli şekilde sürdürmek, doğru değerlendirmeler yapmak ve mevcut şartlarını geliştirebilmek için etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Ada vd., 2015:104).

### 1.1. Araştırmanın Amaç ve Alt Amaçları

Bu araştırmanın temel amacı okul öncesi eğitim kurumu müdürleri ve diğer eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin incelenmesidir. Bu temel amaca bağlı olarak belirlenen alt amaçlar şu şekildedir:

1. Okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri ile diğer eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
3. Eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri eğitim düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri müdürlük kıdemine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri iletişim becerileriyle ilgili eğitim alıp almama durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

## II. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, okul öncesi eğitim kurumu müdürleri ve diğer eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri incelendiği için tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005: 79).

### 2.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırma evrenini İstanbul ilinin Küçükçekmece ilçesindeki eğitim kurumlarında müdür olarak görev yapmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu ise 2015-2016 eğitim öğretim güz döneminde Küçükçekmece ilçesindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde müdür olarak görev yapmakta olan ve uygun / kazara örnekleme (convenience/incidental sampling) metoduyla seçilen 110 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak örneklem grubunun özellikleri (müdürlük yapılan okul türü, cinsiyet, eğitim düzeyi, yöneticilik kıdemi, iletişim becerileriyle ilgili eğitim alıp almama durumu)

hakkında bilgi elde etmek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmış olan Kişisel Bilgi Formu ve Aydoğan ve Kaşkaya (2010) tarafından eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerilerini ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 34 maddeden oluşmaktadır, tek boyutlu ve beşli likert tipindedir. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanmış olan değişken setinin içsel tutarlılığı, Cronbach's alfa katsayısı ile analiz edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda Cronbach's alfa katsayısı 0,965 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının maddelerinde olumsuz madde bulunmamaktadır. Cevaplar "her zaman"dan, "hiçbir zaman"a doğru derecelenmektedir (Kurt, 2015).

#### 2.4.Verilerin Toplanması

Araştırmaya ilişkin veriler 2015-2016 güz yarısında İstanbul ilinin Küçükçekmece ilçesinde yer alan anaokul, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyindeki eğitim kurumlarında görevli müdürlere veri toplama araçlarının uygulanması ile toplanmıştır. Tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen eğitim kurumlarına gidilerek 110 kurum müdürü ile görüşülmüş ve veri toplama araçları uygulanmıştır.

#### 2.5.Verilerin Çözümlemesi

Araştırma için toplanan veriler SPSS 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; dağılımın normalliğini denetlemek için Kolmogoroc Smirnov Testi ve Shapiro Wilk Testi kullanılmıştır. Dağılımın normal olmadığı saptandığı için verilerin çözümlemesinde nonparametrik testlerden olan Kruskal Wallis H Testi ve Mann Whitney U Testi kullanılmıştır.

### III.BULGULAR

Araştırmadan elde edilen bulgular alt amaçlar çerçevesinde tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

#### 3.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri ile diğer eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Aşağıda, birinci alt amaca ilişkin bulgular tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 1. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri İle Diğer Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri Arasında Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Test Sonuçları**

Kurum Türü	N	Sıra Ort.	SD	X <sup>2</sup>	P
Anaokulu	20	42,84			
İlkokul	29	56,78			
Ortaokul	30	58,68	3	7,527	,057
Lise	31	67,00			
Toplam	110				

Tablo 1 incelendiğinde; okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri ile diğer eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $X^2=7,527$ ;  $p>.05$ ).

#### 3.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yöneliktir. Aşağıda, ikinci alt amaca ilişkin bulgular tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 2. Eğitim Kurumu Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Topl.	Z	U	P
kadın	26	63,69	1656,00	-1,608	853,000	,108
erkek	83	52,28	4339,00			
Toplam	109					

Tablo 2 incelendiğinde görülmektedir ki; eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ( $U=853,000$ ;  $p>.05$ ).

### 3.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yöneliktir. Aşağıda, üçüncü alt amaca ilişkin bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 3. Eğitim Kurumu Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Test Sonuçları**

Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ort.	SD	X <sup>2</sup>	P
önlisans	6	59,08			
lisans	42	55,45			
yüksek lisans	59	57,80	3	8,260	,041*
doktora	3	3,83			
Total	110				

Tablo 3 incelendiğinde; eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir ( $X^2 = 8,260$ ;  $p < .05$ ).

Bu işlemin ardından belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U Testleri uygulanmış ve gruplar arasında tek tek karşılaştırmaya gidilmiştir. Elde edilen bulgular, aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 3.1. Eğitim Kurumu Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşlerinin Hangi Eğitim Düzeyleri Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ort.	Sıra Topl.	Z	U	P
Önlisans	6	6,50	39,00	-2,324	,000	,020*
Doktora	3	2,00	6,00			
Toplam	9					
Lisans	42	24,44	1026,50	-2,756	2,500	,006*
Doktora	3	2,83	8,50			
Toplam	45					
Yüksek lisans	59	32,95	1944,00	-2,756	3,000	,005*
Doktora	3	3,00	9,00			
Toplam	62					

Tablo 3.1 incelendiğinde görülmektedir ki eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ( $p < .05$ ). Buna göre; sıra ortalamalarına bakıldığında; eğitim düzeyi önlisans olan katılımcıların (sıra ort.= 6,50) eğitim düzeyi doktora olan katılımcılara (sıra ort.= 6,00) oranla sıra ortalamaları daha yüksektir. Eğitim düzeyi lisans olan katılımcıların (sıra ort.= 24,44) eğitim düzeyi doktora olan katılımcılara (sıra ort.= 2,83) oranla sıra ortalamaları daha yüksektir. Eğitim düzeyi yüksek lisans olan katılımcıların (sıra ort.= 32,95) eğitim düzeyi doktora olan katılımcılara (sıra ort.= 3,00) oranla sıra ortalamaları daha yüksektir.

### 3.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacı eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin müdürlük kıdemine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yöneliktir. Aşağıda, dördüncü alt amaca ilişkin bulgular tablo halinde sunulmuştur.



**Tablo 4. Eğitim Kurumu Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşlerinin Müdürlük Kıdemine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Test Sonuçları**

Müdürlük kıdemi	N	Sıra Ort.	SD	X <sup>2</sup>	P
1-5	25	49,84			
6-10	14	61,32			
11-15	27	52,06	4	2,133	,711
16-20	22	59,93			
21-25	22	58,02			
Toplam	110				

Tablo 4 incelendiğinde; eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin müdürlük kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir (X<sup>2</sup>=2,133; p>.05).

### 3.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt amacı eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin iletişim becerileriyle ilgili eğitim alıp almama durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye yöneliktir. Aşağıda, beşinci alt amaca ilişkin bulgular tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 5. Eğitim Kurumu Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşlerinin İletişim Becerileriyle İlgili Eğitim Alıp Almama Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

İletişim becerileriyle ilgili eğitim alıp almama durumu	N	Sıra Ort.	Sıra Topl.	Z	U	P
Evet	82	57,99	4755,00	-1,400	944,000	,161
Hayır	28	48,21	1350,00			
Toplam	110					

Tablo 5 incelendiğinde görülmektedir ki; eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri iletişim becerileriyle ilgili eğitim alıp almama durumuna göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (U=944,000; p>.05).

## IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, ilgili araştırmalarla karşılaştırılarak tartışılmış ve aşağıda sunulmuştur:

Bu araştırmadan elde edilen sonuca göre okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri ile diğer eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Konuyla ilgili yapılan diğer araştırmalardan elde edilen bulguların bu araştırmanın bulgusunu destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Asar'ın (2014) yaptığı 'ilkokul yöneticilerinin yeterliliklerine ve iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi' başlıklı araştırmada yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre algıladıkları iletişim becerilerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bulut'un (1998) yaptığı 'Isparta ili öğretmen ve yöneticilerinin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri ve bu algılarıyla bazı kişisel değişkenler arasındaki ilişkiler' adlı araştırmada ise; yöneticilerin kendi iletişim sorunlarını algılama düzeylerinin çalıştıkları okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışmakta oldukları eğitim kurumunda ilgilenilen kitle farkından (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise öğrenci ve velileri) etkilenmediği, bundan farklı olarak yönetsel ve örgütsel resmi işleyişte iletişim becerilerinin daha ön planda ve belirleyici olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Tek (2008), Schultz (1999), Önemlitürk (1997), Lund-Glassman (1999), Ateş (2005), Kurt (2015), Ersoy (2006) ve Şahin (2007) tarafından yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular da bu çalışmayı destekler niteliktedir. Bu durum, bireylerin müdür olduklarında yöneticilik rollerini yerine getirirken, toplumsal cinsiyet rollerine göre hareket etmediklerinin bir göstergesi olabilir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. Buna göre; eğitim düzeyi önlisans, lisans ve yüksek lisans olan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri, eğitim düzeyi doktora olan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşlerine göre daha olumludur. Bu araştırmanın bulgusundan farklı olarak Şahin (2007) ve Kurt'un (2015) yaptığı araştırma sonuçlarında yöneticilerin iletişim becerilerinin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Tek'in (2008) yaptığı araştırmadan elde edilen bulgu ise bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir. Tek (2008), araştırmasında lisans mezunu olan yöneticilerin yüksek lisans mezunu olan yöneticilere göre iletişim tutumlarının daha olumlu olduğunu bulgulamıştır. Bu durum eğitim düzeyi arttıkça yöneticilerin iletişime dair beklentilerinin arttığı ve buna paralel olarak yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik olumsuz düşüncelerinin de arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Bu araştırmada, eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin müdürlük kıdemine göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Bulut (1998), Schultz (1999), Namlu (2001), Ateş (2005) ve Kurt'un (2015) yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuca ulaşmıştır. Bundan farklı olarak Asar (2014), yaptığı çalışmada yöneticilerin kıdeme göre algıladıkları iletişim becerilerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı, farkın 16-20 kıdem yılı yöneticiler lehine olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tek'in (2008) yaptığı 'okul yöneticilerinin iletişim becerisi ile çatışmayı yönetme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi' başlıklı araştırmada da okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yöneticilik kıdemine göre farklılaştığı; yöneticilik kıdemi 5-9 yıl arasında olan yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik tutumlarının yöneticilik kıdemi 1-4 yıl arasında olan yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik tutumlarından daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birbirinden farklı olan bu bulgular, bireylerin mesleki kıdemlerinin artmasıyla iletişim becerileri veya iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin arttığı şeklinde yorumlanabilirken, yöneticilikte yöneticinin kişilerarası iletişim becerilerine sahip olmasının kıdemden ve kıdemle birlikte kazanılan deneyimden daha önemli bir rol oynadığı şeklinde de yorumlanabilir.

Araştırmanın son sonucuna göre eğitim kurumu müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri iletişim becerileriyle ilgili eğitim alıp almama durumuna göre farklılaşmamaktadır. Bu durum, iletişime yönelik sahip olunan kişisel yetenek, deneyim ve içinde yetişilen kültürün bireyin iletişim becerileri üzerinde daha belirleyici etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İletişim tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da var olma sebebi olarak görülebilecek kadar etkin bir unsur olup, örgütün başarılı veya başarısız olmasında etkili olan en önemli süreçlerden biridir (Gizir, 2008). Bu süreçlerin belirleyicisi örgüt yöneticisidir. İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir iletişimcidir ve başarılı bir yönetim, yöneticinin etkili iletişim becerisine dayanır (Eroğlu ve Sunel, 2004). Bu gerçekten yola çıkılarak farklı eğitim kademelerinde etkin iletişim becerileri sayesinde kurumun yöneticisi olduğu kadar doğal lideri olmayı başarmış müdürlerin yetiştirilmesi gerektiği söylenebilir. Bunun için gelecek nesli yetiştiren ve bilgi, kültür ve değerlerin aktarıcısı olan eğitim kurumlarındaki yöneticilerin bu göreve atanmalarında kişiler arası ve örgütsel iletişim becerileri ile ilgili eğitim programları hazırlanıp uygulanmalı ve güncellenerek yinelenmelidir.

## KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, A. (1995), *Okul Yöneticiliği*, Pegem Yayınları, Ankara.
- AÇIKALIN, A., TURAN, S. (2015), *Okullarda Etkili İletişim*, Pegem Akademi, Ankara.
- ADA, Ş. vd. (2015). "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılama Düzeyleri (Erzurum İli Örneği)", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s.101-114.
- AKAY ORHAN, E. A. (2008), "Köy Ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar Ve Çatışma Yönetme Yaklaşımları", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Elazığ.
- ASAR, Ç. (2014), "İlkokul Yöneticilerinin Yeterliliklerine Ve İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yüksek lisans tezi, Adana.
- ATİK, L. (2009), "İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Konya.

- AYDOĞAN, İ., KAŞKAYA, A. (2010), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 1, s.1-16.
- BAKER, S. B., SHAW, M. C. (1987), *Improving Counseling Through Primary Prevention*, Merrill, Ohio.
- BAŞARAN, İ. E. (1994), *Eğitim Yönetimi*, Kadioğlu, Ankara.
- BULUT, Y. Y. (1998). “İsparta İli Öğretmen Ve Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri Ve Bu Algılarıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Isparta.
- BURSALIOĞLU, Z. (2010), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem A., Ankara.
- BURSALIOĞLU, Z. (2011), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, (16. Basım)*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- CEYHAN, A. A. (2006), “An Investigation of Adjustment Levels of Turkish University Students With Respect to Perceived Communication Skill Levels”, *Social Behaviour and Personality*, 2006, Cilt 3, Sayı 4, s. 367-379.
- ÇELİK, V. (1996), “Örgütsel Gelişme ve Geleceğin Okulu”, *Yeni Türkiye*, 7, s.29-38.
- EGAN, G. (1994), *Psikolojik Danışmaya Giriş*, (Çev. Füsün Akkoyun). Form Ofset, Ankara.
- ERDOĞAN, İ. (2000), *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- EROĞLU, E., SUNEL, G. (2004). “Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama”, *Review of Social, Economic and Business Studies*, Cilt 3, Sayı 4, s. 178-203.
- EROĞLU, E. vd. (2012), *Etkili İletişim*, (Edt: Uğur Demiray), (5. Baskı), Pegem Akademi Yayın, Ankara.
- ERSOY, S. (2006), “İlköğretim okullarında yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları- Van İli örneği”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Van.
- GİZİR, S. (2008), “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s.182-196.
- GÜNGÖR, N. (2011), *İletişime Giriş*, Desen Ofset A.Ş., Ankara.
- GÜRGEN, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- KARASAR, N. (2005), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın, Ankara.
- KAYA, Z. (2007), *Sınıf Yönetimi*, (Yedinci Basım), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- KOÇEL, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Basım, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KURT, S. (2015), “Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerileri”, *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, yüksek lisans tezi, Çanakkale.
- LUND-GLASSMAN, M. E. (1999), “The Study of School Climate, Principals Communication Style, Principals’ Sex and School Level”, *Portland State University*, Unpublished doctoral thesis, Oregon, United States.
- NAMLU, N. (2001), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ekip Yöneticiliği Özellikleri Ve İletişim Becerilerine Dayalı Çatışma Eğilimleri”, *Anadolu Üniversitesi*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir.
- OKTAY, M. (1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul.
- OKUTAN, M. (2003), “Okul Müdürlerinin İdari Davranışları”, *Milli Eğitim Dergisi*, sayı 157, [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/157/okutan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/157/okutan.htm) (Erişim Tarihi: 13.12.2016).
- ÖNEMLİTÜRK, D. (1997), “Lise Yöneticilerinin Kendini Gerçekleştirme ve Empati Düzeyleri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli.
- PRADHAN, N. CROPRA, N. (2008), *Communication Skills for Educational Managers*, Book Enclave, India.
- ROBBINS, S. P. (2003). *Essentials of Organisational Behaviour* (Seventh Edition), Prentice Hall, New Jersey.
- RUSU, C. (2010), "Theoretical and Methodological Aspects on Organisational Communication in Higher Education". *Quality Management in Higher Education*, 2, s.243- 246.



- SABUNCUOĞLU Z., TÜZ M. (2005), *Örgütsel Psikoloj*, Ezgi Yayınevi, Bursa.
- SCHULTZ, J. F. (1999), “Conflict Styles of Public Elementary School Principals in Two Michigan Countries”, *Wayne State University*, Unpublished doctoral thesis, Michigan.
- SENGE, P.M. (1994). *The Fifth Discipline*, Bantam Doubleday Dell, NY
- SIMON, H. A. (1957), *Administrative Behavior*, (Second Edition), Macmillan, New York.
- STEWART, C, MARTIN, K, TYRONE, P. (2005). *Managing and Organisation*. SAGE Publication, London.
- ŞAHİN, A. (2007), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki”, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Antalya.
- ŞANLI, Ö. (2009), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Pozitif Yönetim Yaklaşımlarının Öğrenci Başarısına Etkisi (Malatya İli Örneği)”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Elazığ.
- TEK, İ. (2008), “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisi ile Çatışmayı Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul Kadıköy İlçesi Örneği)”, *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yüksek lisans tezi, İstanbul.
- TULUNAY ATEŞ, Ö. (2005), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları”, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale.
- TUTAR, H., YILMAZ, M.K., ERDÖNMEZ, C. (2004), *Genel ve Teknik İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.