

# EVALUATION OF PRE-SCHOOL EDUCATION ADMINISTRATOR'S LEVELS OF COMMUNICATION ROLES ACCORDING TO TEACHER'S VISION

(OKUL ÖNCESİ EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM ROLLERİNİ  
GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE  
DEĞERLENDİRİLMESİ)

**Haydar DURUKAN<sup>1</sup>**  
**Arzu BAYINDIR<sup>2</sup>**

## ABSTRACT

Conflicts within the organization, attrition and dialogue happens through communication. Health relationship between school, guardian parent and students could be carried out via communication. Research universe and sampling of this study includes 310 preschool teachers, 230 school teachers working in Çanakkale city respectively. Study data were collected with a 10 article scale and the SPSS software were used in analysis of the data. As a result, according to the opinions of the participant teachers, the managers “mostly” demonstrate the role of communication. According to these opinions it can be stated that the managers make use of scientific communication methods, were able to use verbal and non-verbal communication ways and established a healthy communication network within the school.

**Keywords:** Empathy, communication roles, preschool, manager

## ÖZET

Kurumdaki anlaşmazlıklar, yıpranmalar ve diyalog iletişim sayesinde olur. Okul, veli ve öğrenci arasındaki sağlıklı ilişkiler iletişim sayesinde olur. Bu araştırmanın evrenini Çanakkale ilinde görev yapan 310 okulöncesi öğretmeni oluşturmakta örnekleme ise 230 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri 10 maddeden oluşan ölçekle toplanmış olup verilerin analizinde SPSS programından faydalanılmıştır. Sonuç olarak öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin iletişim rolünü “çoğu zaman” sergiledikleri görülmektedir. Bu görüşlere göre yöneticilerin bilimsel anlamda iletişim sürecinden yararlandıkları, sözlü ve sözsüz iletişim kanallarını kullandıkları ve okul içerisinde sağlıklı bir iletişim ağı kurdukları belirtilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Empati, iletişim rolleri, okul öncesi, yönetici,

## SUMMARY

### Introduction

Organizations require communication in order to obtain necessary knowledge for achieving their goals. The conflicts and attritions in the organization could only be overcome through communication. Communication shows itself in organization's decision making, organization in planning, coordination and control (Yıldırım 2013

**Administrators' Efficacy in Communication Process** [hdurukan@comu.edu.tr](mailto:hdurukan@comu.edu.tr)

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Education, [hdurukan@comu.edu.tr](mailto:hdurukan@comu.edu.tr)

<sup>2</sup> Öğr.Gör., Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Education, [arzubayindir@comu.edu.tr](mailto:arzubayindir@comu.edu.tr)

Activities such as holding daily meetings, examining the reports, making phone calls, preparing fax texts, and giving orders and directives can be given as the managers' continuous dialogue examples. Administrators have to spare most of their time for communication. Schools are the principal components of education which is one of the institutions that builds the social structure because major part of education is carried out in schools. Realization of the education systems' goals can only be achieved by good governance. For that, it is vitally important for school administrators to establish and retain a successful communication web. Communication between the administrator and employee can be in four different ways such as contact frequency, communication style, communication content and direction of the communication flow (Çınar, 2010).

### **Attitudes towards Communication**

Individuals' reproach towards the organizations, systems and institutions meanwhile ignoring his own mistakes is an act of defense. Overcoming this requires getting to know them. Success of the communication increases through messages without prejudiced messages. To ensuring the good ideas emerging, the administrators should be able to tolerate towards events and look positively to the ideas (Sabuncuoğlu, Tüz, 2009).

### **Ability to Show Empathy**

Individuals' ability to put themselves in someone else's position and understanding their emotions and ideas is named as "empathy". In societies, parties who engage into controversial communication can not acquire information as well as failing to share their emotions. For all that, even though the parties who do not use controversial communication can transfer sufficient information, they can not get rid of solitude. Only through empathic communication can they transfer information as well as being freed of solitude (Marçin, 2010).

### **Usage of Communication Increasing Elements**

In organizational communication, administrators' ability to communicate and skills to use communication increasing elements can effect the intra-organizational communication positive or negatively. For this reason, in order for administrators to set an example and increase the communication, they should adopt open door policy, improvement of the organizational advice frameworks and methods to increase or decrease the noisiness in the communication environment.

### **Ability to Listen**

In the managements that has an ongoing habit of inadequate communication, dissatisfaction of the staff and high labor power consequent to this occurs. As can be understood from this, one of the major mistakes in communication is, not giving weight to "listening" as well as not sparing enough time. In an efficient listening,

not only receiving the message but also providing feedback regarding to it is equally important.

### **Efficient Use of Communication Tools**

The increase on technological equipment offers in schools and use of technology raises more focus on subject of teachers' efficiency on the use of technology. Education tools are an important factor in increasing the quality of the education and degree of remembrance.

### **Inform to Employees**

In order for employees to understand the administrators fully, the administrators should provide enough information to their employees.

### **Method**

Universe of the research includes 310 preschool teachers working at a preschool education organization (independent primary schools, the elementary schools that offers preschool) in Canakkale on 2014-2015 semester. The sampling of the research includes 230 teacher working in elementary schools that has independent preschool level located in the central district of Canakkale and Ayvacık, Bayramic, Ezine, Biga, Can, Gelibolu, Gökceada, Yenice, Lapseki and Eceabat districts .

### **Conclusion and Discussion**

According to the teachers, the administrators "mostly" demonstrate the role of communication. It can be said that the administrators establish an efficient and functional communication amongst the parties in education organizations and rather than making the subordinate relationship an obstacle, the administrator direct the process of communication in a democratic, empathic and respectful manner. In addition, according to the teachers' opinion, the administrators play the listening role sufficiently, make use of the reflections, adopting the verbal and non-verbal communication tools, and establish a healthy communication enviroment in school.

## **GİRİŞ**

Örgütler amaçlarını gerçekleştirecek bilgiye sahip olabilmek için iletişime ihtiyaç duyarlar. Örgütteki, anlaşmazlık, yıpranmalar iletişim sayesinde çözüme kavuşturulur. Örgütün karar vermesinde, planlama yapımında örgütlenmesinde, koordinasyonunun sağlanmasında ve denetimde iletişim kendini gösterir. (Yıldırım 2013).

Örgütsel değişim, yenileşme ve gelişmenin sağlanabilmesi açısından son yıllarda üzerinde oldukça çok durulan hususlardan birisi liderliktir. Lider, örgüte yeni bir ruh ve yeni bir vizyon kazandırarak, örgüt üyelerinin coşkulu bir şekilde çalışmasını sağlayan, yaratıcılığı, değişim ve yenileşmeyi teşvik eden kişidir. Yönetici ve lider kavramları arasında farklılık olduğu birçok bilim adamı tarafından dile

getirilmektedir. Beach ve Reinhartz (2000, s.75), Kotter (1990)'e atıfta bulunarak, yöneticinin, örgüt misyonu veya vizyonu- nun gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktan sorumlu kişi olduğunu; liderin ise, örgütün misyonunu yarattığını dile getirmektedir. Denetmen, örgütsel amaçların gerçekleştirilme- si doğrultusunda, yeni öğretim programlarının veya öğretim modellerinin benimsenme- sinde öğretmenleri ikna edebilmeli ve öğretmenlerle birlikte çalışabilmelidir (Beach ve Reinhartz, 2000, s.16).

### **Yöneticilerin İletişim Sürecindeki Etkililiği**

İnsanlar, amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlenerek bir araya gelmektedirler. Bu şekilde ortaya çıkan örgütsel yapı, iletişim aracılığıyla işlevini yerine getirebilmektedir. Bir iletişim ağı olarak değerlendirilen örgütün başarılı olması, bu ağın iyi kurulması ve işlemesiyle mümkün olmaktadır. Birey ve örgüt üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde önemli rol oynayan bir süreçtir. Yöneticilerin gündelik olarak toplantı yapmaları, raporları incelemeleri, telefon görüşmeleri yapmaları, faks metinleri hazırlamaları, emir ve direktif vermeleri gibi faaliyetler sürekli tekrarlanan iletişim örnekleridir. Yöneticiler mesailerinin önemli bir bölümünü iletişime ayırmak zorundadırlar. Toplumsal yapıyı meydana getiren kurumlardan biri olan eğitimin en temel bileşeni okullardır. Çünkü eğitim faaliyetinin önemli bir bölümü okullarda gerçekleştirilmektedir. Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesi, okulların iyi yönetilmesiyle sağlanabilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin okulu yönetirken iletişim ağını başarılı bir şekilde kurup işlerlik kazandırmaları hayati bir önem taşımaktadır. Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim, temas sıklığı, iletişim tarzı, iletişimin içeriği ve iletişim akışının yönü olmak üzere dört farklı yol ile olabilmektedir. ( Çınar,2010)

Burada temas sıklığı yöneticiyle çalışan arasındaki iletişimin miktarını ifade ederken, iletişim tarzı, iletiyi aktarmakta kullanılan tarzı belirtmektedir. İletişim tarzı, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim tarzları olmak üzere ikiye ayrılır. Yazılı kısa notlar veya grup toplantıları gibi kişisel olmayan yolların kullanılmasını ifade eden iletişim tarzı biçimsel iletişim, kişiselleştirilmiş ve sözel, yüz yüze etkileşimlerden oluşan ise biçimsel olmayan iletişimdir.

### **İletişime Yönelik Tutumlar**

Bir kişiye ya da nesneye karşı davranış, mizaç, duygu, durum gibi unsurlar “tutum” olarak adlandırılmıştır. Alıcının çok sınırlı bir tutum içerisinde olması ve mesajın iletildiği sırada tepkisel bir davranış sergilemesi neyin nasıl duyduğuna göre değişmektedir. Bu durum gönderici ve alıcının tutumlarının iletişimi etkilediğini göstermektedir. Yöneticinin iş görenleri suçlanan bir tutumla iletişime girmesi çalışanlarında kendini savunma tutumu içerisinde girmelerine neden olmaktadır. Böylece çalışanlar kendilerini yapılan saldırıları engellemek için savunma davranışı içerisine girerek zaman zaman umursamaz bir tavır takınabilir ya da iletiyi reddedebilir. Bu duygular da iletişim sürecini tarafsız değerlendirmeyi engelleyebilir.

Bireylerin kendi yanlışlarını görmeyip sürekli örgütü, sistemi ve kurumları suçlaması savunma davranışdır. Bunun üstesinden gelebilmek için onları tanımak gerekir. Önyargılardan uzak düşüncelerle gönderilen iletilerde iletişimin başarısı daha çok artmaktadır. Bu nedenle güzel fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilmek için, yöneticilerin olaylara hoşgörü ile bakabilme ve fikirleri hoşgörü ile karşılayabilmeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2009).

### **Empati Kurma Yeteneği**

Bireylerin kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasına “empati” adı verilmektedir. Empati yeteneği yöneticilerde olması gereken en önemli iletişim becerilerinden birisidir. Çünkü iletinin sağlıklı olarak aktarılabilmesi göndericinin ve alıcının empati yapma becerisi ile yakından ilişkilidir. İletişimde karşıdaki kişinin duyguları ve düşüncelerinin tam olarak anlaşıldığı ifade edilmezse, empati kurma süreci tamamlanmış sayılmaz.

Kendileriyle empati kurulmayan insanlar anlayamadıklarını ve kendilerine önem verilmediğini düşünürler. Empati hem iletene hem de alıcıya yararı olan bir etkinlik olduğundan, empatik beceri ve eğilimleri yüksek olan, bu yüzden de çalışanlara yardım eden yöneticilerin, çevreleri tarafından sevilme ve takdir edilme ihtimalleri de oldukça yükseltir. Bu nedenle kişisel duygu ve düşüncelerini iyi ifade edebilen, topluma uyumlu ve sosyal duyarlılığı yüksek plan yöneticiler, aynı zamanda empati kurma becerisi de yüksek olan insanlardır. Toplumlarda çatışmalı iletişim kurmaya çalışan taraflar yeterli bilgi edinemedikleri gibi iletişim süresi boyunca duygu paylaşımının da yalnız kalırlar. Bununla birlikte çatışmasız iletişimde taraftarlar birbirlerine yeterli bilgi aktarabilirse de yalnızlıktan yine kutulamazlar. Ancak sadece empatik iletişimde hem yeterli bilgi aktarımı olur hem de taraflar yalnız kalmaktan kurtulmuş olurlar (Marçin, 2010).

### **İletişimi Arttırıcı Öğeleri Kullanabilme**

Örgütsel iletişimde, yöneticinin iletişim kurma yeteneği ve iletişimi arttırıcı uygulamaları kullanabilme yeteneği örgüt içi iletişimi olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara örnek olabilmesi ve iletişimi artırabilmesi için açık kapı tekniği, örgüte öneri sistemlerinin yerleştirilmesi ve iletişim ortamındaki gürültünün yok edilmesi ya da azaltılması tekniklerini kullanması gerekmektedir.

Açık kapı tekniği ile yönetici çalışanlar arasında çalışma ortamındaki fiziksel ve ya zihinsel engellerin ortadan kaldırılması ve ya azaltılması ile çalışmaların yönetici ihtiyaç duyduklarında iletişime girmesi sağlanmaktadır. Böylelikle iletişim kanallarının her zaman açık olduğu mesajı verilmektedir (Maçın, 2010).

Yöneticilerin çalışanların haklarına saygı gösterdiği işletimlerde sıklıkla görülen bir yöntem de biçimsel şikayet prosedürlerini uygulama yönetimidir. Bu yöntemle, çalışanların yönetime olan güven duygusuna olumlu yönde katkı sağlanabilmektedir. Çalışanlara ulaşmak için en etkili yöntemlerden birisi de “anket”

yöntemidir. Anket uygulamaları ile çalışanlara düşündüklerini ifade edebilme ortamı sağlanarak, iletişim artırılmış olur.

### *Dinleme Yeteneği*

İletilerin alıcılar tarafından yanlış ya da eksik anlaşılması örgütte çoğu zaman sorunlara sebep olmaktadır. Böyle durumlarda hizmette sorunlar yaşanmakta, kriz çıkmakta, verim azalmakta ve daha yüksek maliyetler oluşmaktadır. İletişim eksikliğinin alışkanlık haline geldiği yönetimlerde personelde tatminsizlik ve buna bağlı olarak yüksek işgücü devirlerine neden olmaktadır. Bundan da anlaşılacağı gibi iletişimde en önemli kusurlardan bir tanesi “dinlemeye” yeterince önem verilip vakit ayrılmamasıdır. Etkin bir dinlemede sadece mesajı almak yeterli değil, aynı zamanda mesajın alındığını geri bildirmek de gerekmektedir. Burada amaç, çoğu zaman bir sorunu anlamak ve çözümüne yardımcı olmaktır. Kimi zaman yöneticiler algıda seçicilik yaparak sadece ihtiyaç duydukları verileri almak için dinleyip gerisini dinleme ihtiyacı duymayabilmektedir. Ancak iyi bir dinleyici olabilmenin şartı sadece kendi ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda vericinin de ihtiyaçlarını dikkate almak gerekmektedir (Tabak, 2003).

### *İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı*

Okullarda teknolojik donanımın giderek daha yaygın bir şekilde sunuluyor olması ve teknoloji kullanımının yaygınlaşması ile birlikte öğretmenlerin de teknolojiyi etkili olarak kullanmaları konusuna daha çok odaklanılmaktadır. Eğitim araçları eğitimde kaliteyi arttıran ve hatırd tutulma derecesini yükselten önemli bir öğedir. Bu açıdan araçla eğitim yapma aynı zamanda yaparak yaşayarak öğrenme yoluyla kalıcı öğrenmeyi gerçekleştirmektedir.

### *Geri Bildirimde Bulunma*

İletişim süreçlerinde geribildirim aracılığıyla kaynağın gönderdiği mesajın ne kadarının tam ve doğru olarak anlaşıldığı öğrenilmekte ve mesajın alınıp alınmadığı alındı doğruluk derecesi, iletişim sonunda alıcıdan meydana gelen etkiye değerlendirme imkanı sağlamaktadır. Geri bildirim sayesinde, çalışanların işlerini nasıl yaptıkları ve gösterdikleri performans da değerlendirilebilmektedir. Böylelikle yöneticiler, örgütte görevinde yeterince başarılı olamayan çalışanlara başarısızlıklarının sebeplerini ortadan kaldırebilmeleri için yol gösterici olabilmektedir (Aydın, 2010).

### *Çalışanları Bilgilendirme*

Çalışanların yöneticiler tarafından iletmek istenen mesajı doğru anlayabilmeleri için yöneticilerin çalışanlarını bilgilendirmeleri gerekmektedir. Çünkü özellikle eğitim yöneticileri iletişim süreçlerinde mesajı açık bir şekilde ifade etmeyip, boşluklar bırakırlarsa, öğretmenler bu boşlukları kendi varsayımları ya da ön yargılarıyla doldurabilmektedir. Böyle bir durumda, çalışanlar gönderilerden farklı şeyler anlayarak önemli bir iletişim engeli ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle

yazılar, duyurular, ilanlar, mesajı tam ifade edecek şekilde eksiksiz ifade etmelidir. Yanlış anlaşmaların önüne geçebilmek için kurulan her iletişim bütün boyutlarıyla değerlendirilmeye alınmalıdır (Maçın, 2010).

## YÖNTEM

Araştırmanın evrenini, Çanakkale ilinde 2014-2015 eğitim-öğretim yılında okul öncesi eğitim kurumlarında (bağımsız anaokulu, bünyesinde anasınıfı bulunduran ilkokul ve ortaokullar) görev yapan 310 okul öncesi öğretmenleri olmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Çanakkale ili merkez, Ayvacık, Bayramiç, Ezine, Biga, Çan, Gelibolu, Gökçeada, Yenice, Lapseki ve Eceabat ilçe merkezlerinde bağımsız anaokulları bulunduran ilkokul ve ortaokullarda görevli 230 öğretmen oluşturulmaktadır. Sadece Bozcaada ilçesi, öğretmen yokluğu nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir.

Araştırma verileri 10 soruluk ve 5 seçenekten oluşan ölçek yoluyla toplanmıştır. Ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak ve Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü ARGE biriminden gerekli izni alınarak uygulanmıştır. Verilerin analizinde SPSS programından faydalanılmış olup, veriler üzerinde f, %,  $\bar{X}$ , s değerleri hesaplanarak yorumlanması yapılmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinin iletişime ilişkin rolünü gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşleri Tablo 1’ de sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Okul Öncesi Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri

İletişim		Zaman					$\bar{X}$	s
		Hiçbir zaman	Çok nadir	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman		
İyi bir dinleyicidir.	f	5	3	33	60	109	4.26	0.94
	%	2.4	1.4	15.7	28.6	51.9		
Okul içinde sağlıklı, etkili bir iletişim ağı oluşturur	f	5	7	37	61	100	4.23	0.92
	%	2.4	3.3	17.6	29.0	47.6		
Sözlü ve sözsüz iletişim becerilerine sahiptir	f	4	6	27	73	100	4.24	0.92
	%	1.9	2.9	12.9	34.8	47.6		
Öğretmenleri, okulla ilgili önemli gelişmeler ve haberler hakkında bilgilendirir.	f	4	4	33	65	104	4.30	0.94
	%	1.9	1.9	15.7	31.0	49.5		
Öğretmenlerin okul ile ilgili şikâyet ve İsteklerini rahatlıkla dinler	f	4	6	29	55	116	4.07	0.98
	%	1.9	2.9	13.8	26.2	55.2		
Öğretmenlerle ilişkilerin, amir- memur ilişkisi Çerçevesinde yürütür	f	6	9	30	84	81	4.07	0.98
	%	2.9	4.3	4.13	40.0	38.6		

Öğretmenleri dinler, fikir ve düşüncelerine önem verir ve uzmanlık alanlarında onlara danışır	f	4	11	43	57	95	4.9	1.02
Kendisini başkalarının yerine koyar ve neler hissettiklerini anlamaya çalışır	%	1.9	5.2	20.5	27.1	45.2	4.01	1.05
İş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılıdır.	f	5	15	39	64	87	4.29	0.89
Personel arası Bilgi ve materyal alışverişini düzenler	%	2.4	7.1	18.6	30.5	41.4	4.17	0.96
<b>İletişim toplam</b>							<b>4.18</b>	<b>0.83</b>

Tablo 1’ de sunulan okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinin iletişim rolünü gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşleri, her bir maddeye göre aşağıda yorumlanmaktadır.

“İyi bir dinleyicidir.” İfadesine öğretmenlerin yüzde 51.9’u “her zaman”, yüzde 28.6’sı “çoğu zaman”, yüzde 15.7’si “ara sıra”, yüzde 1.4’ “çok nadir”, ve yüzde 2.4’ü “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Öğretmenler, yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma rolünü “her zaman” ( $\bar{X}=4.26$ ) sergilediğini belirtmektedirler.

“Okul içinde sağlıklı, etkili bir iletişim ağı oluşturur.” ifadesine öğretmenlerin yüzde 47.6’ sını “her zaman”, yüzde 29.0’u “çoğu zaman”, yüzde 17.6’sını “ara sıra”, yüzde 3.3’ü “çok nadir” ve yüzde 2.4’ü “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Öğretmenler, yöneticilerinin eğitim kurumu içinde sağlıklı ve etkili bir iletişim ağı oluşturma rolünü “çoğu zaman” ( $\bar{X}=4.16$ ) sergilediğini belirtmektedirler.

“Sözlü ve sözsüz iletişim becerilerine sahiptir.” İfadesine öğretmenlerin yüzde 47.6’sını “her zaman”, yüzde 34.8’ i “çoğu zaman”, yüzde 12.9’u “ara sıra”, yüzde 2.9’u “çok nadir” ve yüzde 1.9’u “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Öğretmenler, yöneticilerinin sözlü ve sözsüz iletişim becerisine sahip olma rolünü “her zaman” ( $\bar{X}=4.23$ ) sergilediğini belirtmektedirler.

“Öğretmenleri, okulla ilgili önemli gelişmeler ve haberler hakkında bilgilendirir.” İfadesine öğretmenlerin yüzde 49.5’i “her zaman”, yüzde 31.0’i “çoğu zaman”, yüzde 15.7’si “ara sıra”, yüzde 1.9’u “çok nadir” ve yüzde 1.9’u “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Katılımcılar, yöneticilerinin eğitim kurumu ile ilgili önemli gelişmeler hakkında öğretmenleri bilgilendirme rolünü “her zaman” ( $\bar{X}=4.24$ ) sergilediğini belirtmektedirler.

“Öğretmenlerin okul ile ilgili şikayet ve isteklerini rahatlıkla dinler.” İfadesine öğretmenlerin yüzde 55.2’ si “her zaman”, yüzde 26.2’si “çoğu zaman”, yüzde 13.8’i “ara sıra”, yüzde 2.9’u “çok nadir” ve yüzde 1.9’u “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Katılımcılar, yöneticilerinin öğretmenlerin eğitim kurumu ile ilgili eleştiri ve önerilerine açık olma rolünü “her zaman” ( $\bar{X}=4.30$ ) sergilediğini belirtmektedirler.

“Öğretmenlerle ilişkilerini amir-memur ilişkisi çerçevesinde yürütür.” İfadesine öğretmenlerin yüzde 38.6’sını “her zaman”, yüzde 40.0’i “çoğu zaman”, yüzde 14.3’ü “ara sıra”, yüzde 4.3’ü “çok nadir” ve yüzde 2.9’u “hiçbir zaman”

cevabı vermektedirler. Katılımcılar, yöneticilerinin öğretmenlerle ilişkisini amir-memur çerçevesinde yürütme rolünü “çoğu zaman” ( $\bar{X}=4.07$ ) sergilediğini belirtmektedirler.

“Öğretmenleri dinler, fikir ve düşüncelerine önem verir ve uzmanlık alanlarında onlara danışır.” ifadesine öğretmenlerin yüzde 45.2’si “her zaman”, yüzde 27.1’i “çoğu zaman”, yüzde 20.5’i “ara sıra”, yüzde 5.2’si “çok nadir” ve 1.9’u “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Katılımcılar, yöneticilerinin öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine önem verme ve öğretmenlerin uzmanlık konusuyla ilgili konularda konsültasyon alma rolünü “çoğu zaman” ( $\bar{X}=4.09$ ) sergilediğini belirtmektedirler.

“Kendisine başkalarının yerine koyar ve neler hissettiğini anlamaya çalışır.” İfadesine öğretmenlerin yüzde 41.4’ü “her zaman”, 30.5’i “çoğu zaman”, yüzde 18.6’sı “ara sıra”, yüzde 7.1’i “çok nadir” ve yüzde 2.4’ü “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Katılımcılar, yöneticilerinin empati kurma rolünü “çoğu zaman” ( $\bar{X}=4.01$ ) sergilediğini belirtmektedirler.

“İş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılıdır.” İfadesine öğretmenlerin yüzde 51.0’i “her zaman”, yüzde 31.4’ü “çoğu zaman”, yüzde 14.8’i “ara sıra”, yüzde 1.0’i “çok nadir” ve yüzde 1.9’u “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Katılımcılar yöneticilerin iş görenlerle karşı saygılı olma rolünü “her zaman” ( $\bar{X}=4.29$ ) sergilediğini belirtmektedirler.

“Personel arası bilgi ve materyal alışverişini düzenler.” İfadesine öğretmenlerin yüzde 46.2 si “her zaman”, yüzde 31.4’ü “çoğu zaman”, yüzde 17.6’sı “ara sıra”, yüzde 2.4’ü “çok nadir” ve yüzde 2.4’ü “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Katılımcılar, yöneticilerinin personel arası bilgi ve materyal alışverişini düzenleme rolünü “çoğu zaman” ( $\bar{X}=4.17$ ) sergilediğini belirtmektedirler.

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin iletişim rolünü “çoğu zaman” ( $\bar{X}=4.18$ ) sergiledikleri görülmektedir. Yöneticilerin, eğitim kurumlarındaki paydaşlar arasında etkili ve işlevsel bir iletişim kurduğu; bu iletişim sürecinde ast-üst ilişkisini iletişim önünde engel olmaktan çıkararak demokratik bir yapı sergilediği, empati ve saygı gibi temel değerler çerçevesinde iletişim karakteri yansıttığı söylenebilmektedir.

Okul içinde sağlıklı bir iletişim ağının oluşturulması oldukça önemlidir. Bu iletişim ağının sağlanması konusunda okulun en yetkili amiri, yani yöneticisi sorumluluğu üstlenmelidir.

Öğretmenler okulla ilgili her gelişmeden haberdar olmalı, aynı zamanda okul ile ilgili şikâyet ve isteklerini yöneticiye rahatlıkla iletebilmelidir. Çalışmanın bulgusuna dayanarak, okul öncesi öğretmenlerinin iletişim alanında yöneticilerinden memnun oldukları söylenebilmektedir.

İstatistiksel analizler için SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuç

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin iletişim rolünü “çoğu zaman” sergiledikleri görülmektedir. Yöneticilerin, eğitim kurumundaki paydaşlar arasında etkili ve işlevsel bir iletişim kurduğu, bu iletişim sürecinde ast üst ilişkisini ilişim önünde engel olmaktan çıkararak demokratik bir davranış sergilediği, empati ve saygı gibi temel değerler çerçevesinde buldukları söylenebilir.

Öğretmen görüşlerine göre yine yöneticilerin dinleme rollerini yeterince oynadıkları, dönütlerden faydalandığı, sözlü ve sözsüz iletişim kanallarını kullandığı ve okul içerisinde sağlıklı bir iletişim ağı kurdukları belirtilebilir.

### Öneriler

-Okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim rollerini gerçekleştirmedeki bu olumlu davranışını sürdürebilir ve kalıcı olması sağlanmalıdır.

-Okul içi ve dışı daha etkin bir iletişim ağı kurulmalıdır.

- Yöneticilerin iletişim rolleriyle ilgili güncel bilgiler hizmet-içi eğitim yoluyla verilmelidir.

-Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin olumlu olan durumu sürdürebilmesi için motive edilmeli ve yönetsel güçlerinin artırılması için Lisansüstü eğitime teşvik edilmelidir.

## KAYNAKLAR

- Açıkgöz, H.M. (2005). Etkili iletişim. Ankara : Elis Yayınları.
- Aydın, M. (2010). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara : Hatipoğlu Yayınevi.
- Beach, D.M. & Reinhartz, J. (2000). *Supervisory Leadership- Focus on Instruction*. Boston: Allyn & Bacon.
- Çınar, O. (2010) Okul Müdürlerinin İletişim Sürecinde Etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Kütahya. Sayı: 26
- Maçın, E. (2010). *Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetimi Anabilim Dalı*, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2009) *Örgütsel Psikoloji*. (3. Baskı) Alfa Yayınevi. Bursa.
- Tabak, R.S. (2003) Sağlık İletişimi. İstanbul : Literatür Yayınevi.
- Yıldırım, K. (2013) *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Müdürlerinin Denetim Görevlerini Gerçekleştirmelerine İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. *Fırat Üniversitesi*. Elazığ.