

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ*

Songül TÜMKAYA**
Çiğdem ASAR ***

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, yönetici ve öğretmen algıları temel alınarak ilkokul müdürlerinin iletişim becerilerinin; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, buldukları okulda kaç yıldır görev yaptıkları, yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alıp almadıkları ve okul türü gibi bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir. Araştırmanın örneklemini, Adana İli Seyhan, Yüreğir, Çukurova ve Sarıçam merkez ilçelerinde, oranlı küme örnekleme yoluyla tesadüfi olarak seçilen, 14’ü özel, 245’i devlet okulunda görev yapan toplam 206 okul müdürü ve 409 öğretmen oluşturmuştur. Yöneticilerin iletişim becerileri ile ilgili kendilerini en yüksek “Cinsiyet”, en düşük ise; “Savunma Davranışları” maddeleri ile yeterli gördükleri, öğretmenlerin ise; yöneticilerin iletişim becerilerini; “Cinsiyet”, “Giyim-Kuşam ve Dış Görünüş” maddelerinde en yüksek, “Savunma Davranışları” maddesinde ise; en düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür. Yöneticilerin iletişim becerileri ile ilgili görüşleri doğrultusunda ele alınan demografik değişkenlerden; yaş ve kıdeme göre anlamlı fark bulunmuştur. Öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerileri ile ilgili görüşlerinde ise; cinsiyet ve okul türü dışındaki diğer değişkenlerde anlamlı fark belirlenmemiştir. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark belirlenmiştir. Bu durum yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algılarının, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algılarından daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Anahtar kelimeler: İletişim, iletişim becerisi, yönetim, yönetici.

THE OPINIONS OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS IN RELATION TO THE QUALIFICATIONS AND COMMUNICATION SKILLS OF ADMINISTRATORS

*Bu çalışma, Çiğdem ASAR tarafından Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Prof. Dr. Songül Tümkaya danışmanlığında yapılan yüksek lisans tez çalışmasının bir kısmının özetidir. Araştırma Çukurova Üniversitesi BAP Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir.

Çalışmanın özeti 4-6 Eylül 2014 tarihinde Kocaeli’nde düzenlenen 23. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı’nda sunulmuştur.

** Prof.Dr., Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. İlköğretim Bölümü, stumkaya@cu.edu.tr

*** Yük. Lis. Öğr., Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. İlköğretim Bölümü, izemasar01@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to examine whether the qualifications and communication skills of the primary school principals show differences according to the variables of gender, age, education level, seniority, the number of years they have served in their school, whether they have received in-service training related to administration, and the type of school they have worked, based on the perceptions of administrators and teachers.

This research has consisted of a total of 206 school principals and 409 teachers, the 14 of whom work in private schools and 245 in public schools, selected randomly using proportional cluster sampling in the central districts of Seyhan, Yüreğir, Cukurova and Sarıcam of the province of Adana.

It has been determined that the administrators considered themselves qualified with the article of "Observing the legal rights of employees" *at the highest level* and the article of "Following professional publications" *at the lowest level* in terms of their qualifications. Consistently, also the teachers think that the school administrators participate in scientific activities *at a low level*. It has been determined that the teachers consider that the school administrators are qualified with the article of "Compliance with Protocol and Etiquette" *at the highest level* and the article of "Making Monitoring Studies of Graduates" *at the lowest level*. The school administrators have also seen themselves less qualified in this regard and a result consistent with the teachers' perceptions has been obtained.

Keywords: Communication, Communication Skill, Administration, Administrator.

GİRİŞ

İletişim, insan hayatında önemli rol oynayan çok yönlü bir süreç, bilgi, anlayışın, anlamlı sembollerle bir kişiden diğerine aktarılmasıdır (Robbins, 1989, s.506). Aynı zamanda, insanların birlikte yaşamasından doğan bir gerekliliktir (Başaran, 2000, s.127). İletişimin başlaması için iletişim becerisi dediğimiz kişisel bakımdan etkili, toplumsal bakımdan da uygun bir tarzda iletişimi gerçekleştirme yetisi (Mutlu,1995, s.106) ne ihtiyaç vardır. Çünkü; 'Yönetim, örgüt üyelerinin çabalarının planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi, kontrol edilmesi ve belirlenen örgüt amaçlarına ulaşmak için örgütün diğer kaynaklarının tümünün kullanılması sürecidir' (Ersan,1994, s. 50). Örgütlerde iletişim sürecinin başlatıcısı, çoğunlukla yönetim kademesidir. O halde, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için yöneticilerin güvenilir, mümkün olduğu kadar nesnel ve alanlarında uzman olmaları beklenir (Başaran, 1998, s.292).

Tüm diğer yönetim süreçleriyle ilgili olmasından dolayı, yönetim sürecinin önemli bir ögesi ve çok yönlü bir kavramdır iletişim. Yine okul müdürlerinin yeterlilik alanlarından en önemlisi iletişim becerileridir. Dolayısı ile iletişim, insanların birlikte yaşamasından doğan bir gerekliliktir (Başaran, 2000, s.127). Açıkgöz (1994, s.5-9) de; Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gerekli becerilerden birini, insancıl beceriler olarak ifade etmiş, bunu ise yöneticinin grupla ve birebir olarak insanlarla çalışabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Açıkgözün yöneticilerde iletişim ile ilgili düşünceleri ise, 'Kendinizi tanıyın, farklılığı kabul edin, başkalarını dinleyin, dönüt alın' şeklinde

özetlenebilir. Bu yaklaşıma örnek olarak, eğitim yöneticilerinin geneli tarafından kabul gören Gregg' in sınıflaması verilebilir. Gregg' e göre yönetim sürecinin 7 ögesi vardır. Bunlar; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme, ve değerlendirmedir. Birbirleriyle iç içe, bütün olarak yönetim sürecini oluşturan bu öğeler arasında organik bir bağ vardır ve her örgüt ya da yönetsel çabada bunlar zorunludur (Akt: Aydın, 2000, s.125).

Günümüzün çağdaş okul müdürlerinin artık her şeyi önceden bilen ve astlarının talimatlarına uyup uymadığını kontrol eden kişiler değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan ve astların yeteneklerini, yaratıcılıklarını optimal gelişme ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için destekleyen bir kişi olması beklenmektedir. Kısaca klasik yöneticiler olmak yerine, birçok alanda lider olmaları beklenmektedir (Hesapçioğlu, 1998, s.102, akt; Gümüşeli, 2001, s.536). Çünkü, öğretmenlerin çalıştıkları okulu benimsemesi, okul ile özdeşleşmesi, yenilik ve değişimlere adapte olması için amaçlarını belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için çalışması gereklidir (Toplu, 1995, s.29). Okul müdürünün aynı zamanda öğretmenler arasındaki iletişimin olumsuz, yıkıcı çatışmalara dönüşmesini ve iletişimin bozulmasını önlemesi gerekmektedir. İletişim kanalının serbest ve sağlıklı çalışmadığı bir okulda etkili karar almak, sağlıklı eşgüdüm sağlamak ve diğer yönetim süreçlerini başarıya ulaştırmak mümkün olmamakta veya rastlantılara bırakılmaktadır. Okulda iletişim kurallarına uyulmaması, mesajın sadece bir kısmının ilgililere ulaşmasını sağlar. Kısaca yönetici ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim kurulması, örgüt performansının yüksekliği açısından son derece önemlidir.

Bununla birlikte iletişim konusunda bir örgütte çalışan tüm işgörenlerin de sorumlu olduğu unutulmamalıdır. Çünkü İletişimden söz edebilmek için ortak bir zeminde buluşulması gerekmektedir. Bu ortak zeminde ortak paylaşım içinde iletişim sürdürülebilir (Baltaş, 1999, s.21). İletişimin etkili olabilmesinden söz edebilmek için de üç yönlü bir sürecinin işlerlik kazanması gerekir: Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay iletişim sağlanmalıdır. Örgüt içinde her birey (işgören), istediği bir başka işgörenle iletişim kurma olanağına sahip olmalıdır (Aydın, 2000, s. 150).

Görülüyor ki; Örgüt içi etkinliğin sağlanması etkili bir iletişim sistemi ile mümkündür. İletişim bozuklukları örgüt içinde ve yönetimde bozukluklara yol açmaktadır. İletişim örgütün temelini oluşturduğu gibi, yönetimin de özünü oluşturmaktadır. Etkili bir yönetim için, etkili iletişime gereksinim duyulmaktadır (Çeliker, 1986, s.17). 'Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için; yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir, örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılım özendirilir' (Aydın, 2000, s.152).

Bununla birlikte yönetici de, iletişimde bulunurken, iletişim araçlarının en uygununu seçip kullanmakla işgörenlerin etkililik ve verimlilik derecelerini yükseltmelidir. Bir yöneticinin iletişim aracı seçerken kullanacağı ölçütler ise; erişilebilirlik, maliyet, etki, amaca uygunluk, tepki ve beceriler şeklinde sıralanabilir. Yine yöneticilerin örgütte kullandıkları iletişim araçlarını, jest ve mimikler, yazılı ve sözlü araçlar (Değer,1998, s.19- 20) olarak sıralayabiliriz.

Kısacası; bir yöneticinin etkili iletişim amaçlarını gerçekleştirebilmesi için öncelikle yöneticinin kaliteli iletişim ağına sahip olması gerekir. Bu bakımdan

araştırmadan elde edilecek bulgular okul müdürlerini seçme, yetiştirme ve atamadan sorumlu olan makamlara; okullarına uygun yönetici seçmeye çalışan özel okul işletmecilerine bu konuda etkili politika oluşturmada yol gösterici olabilecektir. Kuşkusuz eğitim ve öğretim süreci, örgüt ve yönetim yapıları ve okul çevre ilişkilerinde görülen bu baş döndürücü değişme ve gelişmeler, doğal olarak bunları karşılayacak nitelikli iletişim yetisine sahip okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanmasını gündeme getirmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı; Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini saptamaktır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlkokul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
2. İlkokul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, okul türü ve yöneticilik ile ilgili hizmet içi eğitim alma durumuna göre değişmekte midir?
3. Öğretmenlerin ilkokul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, okul türü, okulda ne kadar süre görev yaptığı ve yöneticilik ile ilgili deneyimlerinin olması durumuna göre değişmekte midir?
4. İlkokul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilkokul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelendiği karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır.

Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. İlişkisel tarama modeli ise iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 1991, s.77- 81).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2013 yılında Adana İli Seyhan, Yüreğir, Çukurova ve Sarıçam merkez İlçelerinde bulunan 14'ü özel, 245'i devlet okulunda görev yapan toplam 259 okul müdürü ile 486'sı özel, 5675'i de devlet okulunda görevli 6161 öğretmen oluşturmuştur. Örneklemi ise; oranlı küme örnekleme yoluyla tesadüfî olarak seçilen, 600 sınıf öğretmeni ve 259 ilkökul müdürü ile yürütülmüştür. Dağıtılan anket sonuçlarından 206 yönetici ve 409 öğretmenden geri dönüt alınmıştır. Veriler; parametrik durumlarda ANOVA, *t* testi, nonparametrik durumlarda Mann Whitney U-testi, Kruskal Wallis H testi kullanılarak analiz edilmiştir. Evren ve örneklemi oluşturan resmi ve özel ilkökullarda görev yapan yönetici ve öğretmen sayıları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo. 1. Adana İli Merkez İlçelerinde Bulunan Devlet/Özel İlkokullarındaki Öğretmen ve Yöneticilere İlişkin Evren Ve Örneklem Sayıları

	Evren	Örneklem
Devlet İlkokul/Yönetici	245	245
Özel Okul/Yönetici	14	14
Devlet İlkokul/Öğretmen	5675	455
Özel İlkokul/Öğretmen	486	145

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere Örneklem giren müdür ve öğretmenlerinin sayısından da anlaşılacağı üzere örneklemilerin evreni temsil etme düzeyleri oldukça yüksektir. Örneklem giren okul müdürlerine ve öğretmenlere araştırmacı tarafından okullarında tek tek ulaşılmış, ölçekler uygulanmıştır.

Tablo.2 Yönetici/Öğretmen Örneğine İlişkin Sosyo-Demografik Verilerin Dağılımı(N=409/206)

Cinsiyet	Yönetici N - %	Öğretmen N - %
Erkek	176 - 85,43	268 - 65,52
Kadın	30 - 14,56	141 - 34,47
Toplam	206	409
Yaş	N - %	N - %
20-25 yaş	0 - 0	34 - 8,31
26-30 yaş	0 - 0	39 - 9,53
31-35 yaş	23 - 11,16	50 - 12,22
36-40 yaş	31 - 15,04	42 - 10,26
41-50 yaş	98 - 47,57	166 - 40,58
51 yaş ⁺	54 - 26,21	78 - 19,07
Toplam	206	409
Eğitim düzeyi	N - %	N - %
Önlisans	0 - 0	111 - 27,13
Lisans	145 - 70,38	279 - 68,21
Lisansüstü	61 - 29,61	19 - 4,64
Toplam	206	409
Kıdem	N - %	N - %
1-5 yıl	40 - 19,41	60 - 14,66
6-11 yıl	23 - 11,16	51 - 12,46
11-15 yıl	32 - 15,53	42 - 10,26
16-20 yıl	67 - 32,52	53 - 12,95
21 yıl ⁺	44 - 21,35	203 - 9,63
Toplam	206	409
Okul Türü	N - %	N - %
Devlet okulu	194 - 94,17	264 - 64,54
Özel okul	12 - 5,82	145 - 35,45
Toplam	206	409
Hizmetçi Eğitim	Yönetici N - %	
Evet	152 - 73,78	
Hayır	54 - 26,21	
Toplam	206	
Okulda Ne Kadar Süre Görev Yaptığı	Öğretmen N - %	
1-2 yıl	204 - 99,02	
3-4 yıl	61 - 29,61	
5-6 yıl	33 - 16,01	
7-8 yıl	57 - 25,22	
9 ⁺ yıl	54 - 26,21	
Toplam	409	
Yöneticilik İle İlgili Deneyim	Öğretmen N - %	
Evet	107 - 51,94	
Hayır	302 - 146,60	
Toplam	409	

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak; Kişisel Bilgi Formu, ile Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

Kişisel Bilgi Formu;

Araştırmacı tarafından hazırlanan bu formda; yönetici ve öğretmenlere cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, buldukları okulda kaç yıldır görev yaptıkları ve görev yaptıkları okul türü sorulmuştur.

Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Ölçeği;

Şimşek (2003) tarafından geliştirilen “Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin ölçek” kullanılmıştır. 5’li likert tipi anket, biri kontrol sorusu olmak üzere toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Hazırlanan anket ‘Katılıyorum’dan, ‘Katılmıyorum’a doğru 5’li likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiştir. 4,20-5,00 arası okul müdürünün iletişim becerileri ‘üst düzeyde etkili’, 3,40-4,19 arası ‘etkili fakat geliştirilmesi gereken’, 2,60- 3,39 arası ‘vasat’, 1,80-2,59 arası yetersiz, 1,79-1,00 arası ‘etkisiz’ olarak değerlendirilmiştir. Bu araştırma kapsamında anketin güvenilirlik katsayısı .98 olarak hesaplanmıştır. Araştırmamızda kullanılan ölçek”, yine Şimşek (2003) "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmasında da kullanılmış ve ölçek güvenilirlik katsayısı .98 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Toplanan veriler SPSS 15 paket programına aktararak; parametrik durumlarda ANOVA, *t* testi, nonparametrik durumlarda Mann Whitney U-testi, Kruskal Wallis H testi kullanılarak analiz edilmiştir. Anova analizinde farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için LSD testinden yararlanılmıştır. Çözümlemelerde öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin değişkenler araştırmanın (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, okul türü, kaç yıldır bu okulda görev yaptığı, yöneticilik deneyimi, hizmetiçi eğitim alıp almadığı) bağımsız değişkenlerini, Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Ölçeğin alt boyutları bağımlı değişkenleri oluşturmuştur.

BULGULAR

Yönetici ve öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerilerinin alt boyutlara göre incelenebilmesi için iletişim becerileri 17 boyuta ayrılmış ve her bir boyut için elde edilen bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo. 3. Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Alt Boyutlara İlişkin Betimsel Değerleri

Alt Boyutlar	Görevi	N	\bar{x}	S
1. Kalıplaşmış düşünceler	Yönetici	206	4.69	0.45
	Öğretmen	409	4.34	0.88
2. Algı	Yönetici	206	4.62	0.56
	Öğretmen	409	4.35	0.87
3.Duygu	Yönetici	206	4.71	0.51
	Öğretmen	409	4.40	4.51
4.Cinsiyet	Yönetici	206	4.76	0.55
	Öğretmen	409	4.52	0.75
5.Giyim-kuşam ve dış görünüşü	Yönetici	206	4.68	0.59
	Öğretmen	409	4.52	0.76
6.Tutumlar	Yönetici	206	4.60	0.61
	Öğretmen	409	4.41	0.77
7.Savunma davranışları	Yönetici	206	4.52	0.68
	Öğretmen	409	4.31	0.81
8.Bilgi düzeyi ve bilgilendirme	Yönetici	206	4.65	0.52
	Öğretmen	409	4.46	0.69
9.Gereksinimler	Yönetici	206	4.66	0.55
	Öğretmen	409	4.41	0.71
10.Planlama	Yönetici	206	4.60	0.56
	Öğretmen	409	4.35	0.75
11.Dinleme becerisi	Yönetici	206	4.67	0.60
	Öğretmen	409	4.37	0.81
12.Empati Kurma 0.57	Yönetici	206		4.66
	Öğretmen	409	4.33	0.90
13.Dönüte verilen önem	Yönetici	206	4.65	0.60
	Öğretmen	409	4.33	0.86
14.İletişim zincirinde var olan kişilerin atlanması 0.82	Yönetici	206	4.68	0.59
	Öğretmen	409		4.39
15.İletişimin zamanlaması	Yönetici	206	4.69	0.59
	Öğretmen	409	4.44	0.76
16.Statü	Yönetici	206	4.68	0.56
	Öğretmen	409	4.36	0.80
17.Alıcının seçimi 0.60	Yönetici	206		4.67
	Öğretmen	409	4.37	0.81

Genel olarak (yönetici- öğretmen) ortalamalar 4,20'nin üzerinde bulunduğu için okul müdürlerinin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine sahip olduğunu bildirdikleri görülmektedir. 17 alt boyutta da yöneticilerin iletişim becerileri yönüyle kendilerini öğretmen görüşlerine göre daha yeterli algıladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca

yöneticilerin kendilerini en yüksek “cinsiyet”, en düşük ise; “Savunma Davranışları” alt boyutunda yeterli gördükleri saptanmıştır. Öğretmenlerin de yöneticileri en yüksek “Cinsiyet, Giyim-kuşam ve dış görünüş”, en düşük ise; “Savunma Davranışları” boyutunda algılamalarında tutarlılık bulunmuştur.

Yöneticilerin yaşa göre algıladıkları iletişim becerilerine ilişkin bir farklılaşma olup olmadığını test etmek, amacıyla ANOVA tekniği uygulanmıştır. Uygulama sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo. 4 Yöneticilerin Yaşa Göre Algıladıkları İletişim Becerilerine İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Alt Ölçekler	Yaş	N	\bar{x}	S	F	P	LSD	
İletişim becerileri	1) 31-35 yaş	23	4.50	0.38	3.44	.018	2<3	
	2)36-40 yaş	31	4.44	0.73				2<4
	3)41-50 yaş	98	4.71	0.37				2<5
	4) 50 yaş ⁺	54	4.67	0.45				

Tablo 4'ten anlaşılacağı gibi yöneticilerin yaşa göre algıladıkları iletişim becerilerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir($F=3.44$, $p<.05$). Yapılan LSD analizi sonucunda tüm alt ölçeklerdeki farkın yaşları 41-50 olan yöneticiler ile diğer yaş grupları arasındaki yöneticilerden kaynaklandığı ve bu farkın 41-50 yaşlarındaki yöneticiler lehine olduğu anlaşılmıştır.

Yöneticilerinin kıdeme göre algıladıkları iletişim becerilerine ilişkin bir farklılaşma olup olmadığını test etmek amacıyla ANOVA tekniği uygulanmıştır. Uygulama sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 5 'te verilmiştir.

Tablo. 5 Yöneticilerinin Kıdeme Göre Algıladıkları İletişim Becerilerine İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Alt Ölçekler	Kıdem	N	\bar{x}	S	F	P	LSD	
İletişim Becerileri	1) 1-5 yıl	40	4.50	0.45	3.90	.004	1<4	
	2) 6-10 yıl	23	4.59	0.37				1<5
	3)11-15 yıl	32	4.46	0.74				3<4
	4)16-20 yıl	67	4.74	0.35				3<5
	5) 21 yıl ⁺	44	4.64	0.36				

Tablo 5'ten anlaşılacağı üzere yöneticilerin kıdeme göre algıladıkları iletişim becerilerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir($F=3.90$, $p<.05$). Yapılan LSD analizi sonucunda tüm alt ölçeklerdeki farkın kıdemleri 16-20 yıl olan yöneticiler ile diğer kıdem grupları arasındaki yöneticilerden kaynaklandığı ve bu farkın 16-20 kıdem yılı yöneticiler lehine olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6'da öğretmenlerin, cinsiyete göre algıladıkları yönetici iletişim becerilerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo.6 Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Algıladıkları Yönetici İletişim Becerilerine İlişkin t -Testi Sonucu

Alt Ölçekler	Cinsiyet	N	\bar{x}	S	t	p
İletişim Becerileri	Kadın	268	4.44	0.68	1.974	.049
	Erkek	141	4.30	0.70		

Tablo 6'dan anlaşılacağı gibi yapılan "t" testi analizi sonuçlarına göre; öğretmenlerin cinsiyete göre kadınlar lehine yönetici iletişim becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir($t=1.974$, $p<.05$).

Tablo 7'de öğretmenlerin okul türüne göre algıladıkları yönetici iletişim becerilerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo.7 Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Algıladıkları Yönetici İletişim Becerilerine İlişkin t-Testi Sonucu

Alt Ölçekler	Okul Türü	N	\bar{x}	S	t	p
İletişim Becerileri	Devlet Okulu	264	4.32	0.73	-2.540	.012
	Özel Okul	145	4.49	0.60		

Tablo 7'den anlaşılacağı gibi yapılan "t" testi analiz sonuçlarına göre; Öğretmenlerin okul türüne göre özel okullar lehine yönetici iletişim becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir($t= -2.540$, $p<.05$).

Yönetici ve öğretmenlere göre yönetici iletişim becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir şekilde farklılaşma olup olmadığını belirlemek için yapılan t-testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo.8 Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre Yönetici İletişim Becerilerinin Karşılaştırılması (t-Testi)

Alt Ölçekler	Görev	N	\bar{x}	S	t	p
İletişim Becerileri	Yönetici	206	4.64	0.47	-5.378	.000
	Öğretmen	409	4.39	0.69		

Tablo 8'den anlaşılacağı gibi yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark belirlenmiştir($t=-5.378$, $p<.05$). Bu durum yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algılarının, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algılarından daha yüksek olduğunu göstermektedir.

TARTIŞMA VE YORUM

Yöneticilerin yaşa göre algıladıkları iletişim becerilerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yapılan LSD analizi sonucunda tüm alt ölçeklerdeki farkın yaşları 41-50 olan yöneticiler ile diğer yaş grupları arasındaki yöneticilerden kaynaklandığı ve bu farkın 41-50 yaşlarındaki yöneticiler lehine olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin yaşları arttıkça iletişimlerinin daha pozitif olduğu, olaylara bakış açıları ve çözüm yollarında iletişimi daha çok kullandıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle kendilerini iletişim becerileri yönüyle daha çok tecrübeli ve yeterli gördükleri şekilde algılamış olabilirler. Bu çalışmada alınan sonuçlar literatürdeki araştırma bulgu ve görüşleriyle tutarlılık göstermektedir (Önemlitürk, 1997). Bu sonuç araştırmamız ile örtüşmüştür. Fakat yaş ile iletişim arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda farklı sonuçların da elde edildiği görülmüştür. Çalışmalarda İlköğretim okul yöneticilerinin yaş değişkenlerine göre iletişim becerileri arasında bir farklılık olmadığı bulunmuştur (Namlu, 2001; Schultz, 1999). Görüldüğü gibi iletişim üzerinde yaş faktörünün etkisine ilişkin elde edilen çalışma sonuçları farklılık gösterebilmektedir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin kıdeme göre algıladıkları iletişim becerilerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı, farkın 16-20 kıdem yılı yöneticiler lehine olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin kıdem yılları arttıkça iletişim becerilerinin arttığı sonucu bulunmuştur. Kıdem yılı artan yöneticilerin karşılaştıkları sorunları iletişimi daha çok kullanarak çözümledikleri şeklinde yorumlanabilir. Ancak yazında yapılan diğer araştırmalarda (Bulut, 1998; Schultz, 1999; Namlu, 2001 ve Ateş, 2005). İlkokul yöneticilerinin kıdemlerine göre iletişim becerilerinde, anlamlı farklılık tespit etmemişlerdir. Bu çalışmada alınan sonuçlar literatürdeki araştırma bulgu ve görüşleriyle tutarlılık göstermemiştir.

Araştırmamızda öğretmenlerin cinsiyete göre yönetici iletişim becerilerine ilişkin algıları arasında kadınlar lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek algıladıkları sonucu bulunmuştur. Bu sonuç yöneticilerin kadın öğretmenlerle daha kolay iletişim kurdukları ve kadın öğretmenlerin yönetici beklentilerinin daha az olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yapılan alan yazında elde edilen bulgu, öğretmen cinsiyetlerinin müdürlerin iletişim becerilerini algılamaları yönüyle anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna varmıştır (Şimşek, 2005; Çelik, 1997; Dündar, 2001; Uğurlu, 2001). Bu sonuçlar araştırmamız ile örtüşmemiştir.

Araştırmamızda öğretmenlerin okul türüne göre yönetici iletişim becerilerine ilişkin algılarının özel okullar lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Özel okul öğretmenlerinin yöneticileri iletişim becerileri yönüyle daha yeterli gördükleri ve yönetici-öğretmen iletişiminin daha başarılı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özel okul yöneticilerinin eğitimin yanı sıra ticari kaygı taşımalarından dolayı iletişime daha çok önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Literatürde yapılan araştırma (Tan, 2003), araştırmamızı desteklemiştir. Fakat yapılan araştırmalarda farklı sonuçların da elde edildiği görülmüştür (Bulut, 1998). Öğretmenlerin yönetici iletişim sorunlarını algılama düzeyleri çalıştıkları okullara göre önemli farklılık göstermemektedir sonucu araştırmamız ile örtüşmemiştir.

Genel olarak (yönetici- öğretmen) ortalamaları 4,20'nin üzerinde tespit edildiği için okul müdürlerinin üst düzeyde iletişim becerilerine sahip olduğu görülmektedir. Tüm alt boyutlar da yöneticilerin iletişim becerileri yönüyle kendilerini öğretmen görüşlerine göre daha yeterli gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin kendilerini en yüksek “cinsiyet”, en düşük ise; “Savunma Davranışları” alt boyutunda yeterli gördükleri saptanmıştır. Öğretmenlerin de yöneticileri en yüksek “Cinsiyet, Giyim-kuşam ve dış görünüş”, en düşük ise; “Savunma Davranışları” boyutunda algılamaları tutarlı olarak bulgulanmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre hem yöneticiler kendilerini, hem de öğretmenler yöneticilerini büyük ölçüde yeterli olarak değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır (Özer, 2002; Binbir, 2003; Şimşek, 2005; Bolatkıran, 2006; Şahin, 2007 ve Kaşkaya, 2010). Yapılan araştırma mevcut araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Fakat literatürde farklı araştırma sonuçlarında elde edilmiştir (Dağlı, 2000; Arslantaş, 2002; Şimşek ve Altinkurt, 2009). Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemek için yaptıkları araştırmada okullarda, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin orta düzeyde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada iletişim süreci yetersiz algılanmış ve mevcut araştırma sonucumuzu destekler nitelikte değildir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine sahip olduğu, 17 alt boyutta da yöneticilerin iletişim becerileri yönüyle kendilerini öğretmen görüşlerine göre daha yeterli gördükleri sonucuna varılmıştır. Yine kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yöneticilerin iletişim becerilerini daha pozitif algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin iletişim becerileri algıları özel okul öğretmenleri tarafından daha pozitif algılanması özel okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. 41-50 yaşlarındaki yöneticilerin iletişim becerileri yönüyle kendilerini yeterli algılamaları yaş arttıkça yönetici yeterlilik algılarının arttığı şeklinde bir sonuca varılmıştır. Aynı şekilde 16-20 kıdem yılına sahip yöneticilerin iletişim becerileri yönüyle kendilerini yeterli algılamaları kıdem yılı arttıkça yöneticilerin iletişim becerilerinde arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre Yönetici İletişim Becerilerinin Karşılaştırılmasında da yöneticilerin algılarının öğretmenlerden yüksek çıkması sonucunu doğurmuştur.

İlkokul yöneticilerinin iletişim becerilerinin bazı değişkenlere göre incelendiği bu araştırmada sonuçlar doğrultusunda yapılabilecek bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir. 1)Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin iletişim yeterliklerinin öğrenciler üzerindeki etki derecesi incelenebilir. 2)Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin iletişim yeterliklerinin okulun akademik başarısını etkileme derecesi incelenebilir. 3)Nicel yöntem kullanılarak yapılan bu araştırma göz önünde bulundurularak konu ile ilgili nitel çalışmalar yapılabilir, sonuçlar karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Altıntaş, E., Çamur, D. (2001). *Sözsüz iletişim ve beden dili*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslantaş, İ. (2002). *Ortaöğretim okullarında iletişim*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ateş, Ö.T. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Baltaş, Z. A. (1999). *Beden dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Aydan web Tesisleri.
- Başaran, İ. E. (2000a). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000b). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Binbir, E. (2003). *Yöneticilerin iletişim kurma ve eğitim ortamı, çevresi oluşturma yeterliliklerinin değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Bolatkıran, M. A. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal yeterlilikleriyle iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Bulut, Y. Y. (1998). *Isparta ili öğretmen ve yöneticilerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri ve bu algılarıyla bazı kişisel değişkenler arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çeliker, M. (1986). *Ankara eğitim örgütlerinde iletişim*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim okullarında iletişim. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 265, 37-42.
- Değer, M. (1998). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim yeterlilikleri ve iletişime engel teşkil eden davranışlar*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Döndar, İ. (2001). *Eğitim örgütlerinde iletişim kalitesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Ersan, N. (1994). Başarılı yöneticilerin nitelikleri. *Eğitim Bilim Dergisi*, 18, 92-98.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin yöneticilik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.

- Hesapçioğlu, M. ve Balyer, A. (2009). *Eğitim yönetimi ve eğitim yönetimine farklı bakış açıları, Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. A. Oktay (Ed.), İstanbul: Kriter Yayınları.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler. (Dördüncü Basım)*. Ankara: Bahçelievler.
- Mutlu, E. (1995). *İletişim sözlüğü* (2. bs.). Ankara: Ark Yayınevi.
- Namlu, N. (2001). *İlköğretim okul yöneticilerinin ekip yöneticiliği özellikleri ve iletişim Becerilerine dayalı çatışma eğilimleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Önemlitürk, D. (1997). *Lise yöneticilerinin kendini gerçekleştirme ve empati düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Özer, S. (2002). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin iletişim davranışlarıyla İlgili öğretmen ve yönetici algılarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Robbins, S. (1989). *Organizational behavior*. New Jersey:Prentice Hall International, Inc.
- Schultz, J. F. (1999) *Conflict styles of public elementary school principals in two Michigan counties*. Yayınlanmamış doktora tezi, Wayne State University, Michigan.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Şimşek, Y., ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17, 6-11.
- Topçu, Z. N. (1995). *Türk öğretim sisteminde, ilköğretim öğretmenlerini güdüleme sorunları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Uğurlu, F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetme stilleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

