

Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri: Düzce il örneği

Communication competencies of school administrators according to the perceptions of teachers working at secondary education institutions: The case of Düzce

Cengiz Güney¹ ve Salih Paşa Memişoğlu²

¹MEB, Cumhuriyet Anadolu Lisesi, Düzce, Türkiye, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6012-6073>

²Prof. Dr. Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, Türkiye, Email: memisoglus@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8258-3822>

Makale Bilgisi	Öz
<p>Araştırma Makalesi</p> <p>Gönderilme: 3 Haziran 2024 Düzeltilme: 28 Haziran 2024 Kabul: 28 Haziran 2024</p> <p>Anahtar kelimeler: İletişim, İletişim yeterlilikleri, Okul yöneticisi</p>	<p>Araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilik düzeylerini tespit etmektir. Araştırmada betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırma evrenini 2020/2021 eğitim-öğretim yılında Düzce merkez ve ilçe ortaöğretim kurumlarında görevli 1159 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu ve Topluer'in (2008) Türkçeye uyarladığı İletişim Yeterlilikleri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri "destekleme, empati, sosyal rahatlık" boyutlarında ve ölçek toplamında "çoğu zaman" kategorisinde değerlendirilmiştir. "Cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, kıdem, görev yeri" değişkenlerine göre, okul yöneticileri iletişim yeterliliklerinin alt boyutlar ve ölçek genelinde anlamlı düzeyde farklılaşmadığı; "müdürle çalışma süresi ve okul türü" değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur.</p>
Article Info	Abstract
<p>Research Article</p> <p>Received: 3 June 2024 Revised: 28 June 2024 Accepted: 28 June 2024</p> <p>Keywords: Communication, Communication competencies, School administrators</p>	<p>The objective of this study is to determine the communication competence levels of school administrators according to the perceptions of the teachers working at secondary education institutions. A descriptive research model was used. The research population consists of 1159 teachers working in Düzce central and district secondary education institutions in the 2020/2021 academic year. A Personal Information Form and the Communication Competence Scale, adapted into Turkish by Topluer (2008), were used as the data collection tools. According to the research findings, the communication competencies of school administrators were evaluated to be in the category of "most of the time" for the dimensions of "support, empathy, social comfort" and for the total scale. It was also found that the communication competencies of school administrators did not differ significantly according to the variables, "gender, marital status, living situation, age, seniority, place of duty," in terms of the sub-dimensions and the whole scale; however, there was a significant difference according to the variables "working time with the principal and school type."</p>

1. Giriş

21. yüzyılda bilgi ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda dünya ve ülkemizde siyasi, sosyal, ekonomi, kültür ve eğitim yaşantılarında çok hızlı değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Değişim ve dönüşüm sürecine paralel olarak bilgi toplumu, bilgi teknolojileri ve yönetim gibi küresel yeterlilik kavramları eğitim ve yönetim sistemlerine girmiştir (Sayılan, 2007). Yeniçeri ve İnce'ye (2005) göre küreselleşme süreci, yaşanan gelişmelere uyum sağlayan, bilgiye kısa sürede ve kolayca ulaşabilen, bilgileri etkili bir şekilde aktaran, bilgi yaratan, küresel yeterlilikler

*Bu makale Prof. Dr. Salih Paşa Memişoğlu danışmanlığında Cengiz Güney tarafından yazılan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

**Bu çalışmanın Etik Kurul Onayı 01/03/2021 tarih ve 2021/43 sayılı karar ile Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'dan alınmıştır. Tüm sorumluluk yazara aittir.

Kaynak göster: Güney, C. & Memişoğlu, S.P. (2024). Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri: Düzce il örneği. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 10 (2), 87-103. DOI: <https://doi.org/10.24289/ijsser.1495187>

yönüyle donanımlı, iletişim yönü güçlü yöneticilerin varlığını zorunlu kılmıştır. Küreselleşme sürecinde örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ve günün koşullarına uyum sağlayabilmesi için değişim sürecine uyum bir zorunluluk haline gelmiştir (Ada ve Akan, 2007). Küreselleşme sürecinde amaçların etkililiği için örgüt yöneticilerinin rol, görev ve sorumluluklarını; algı, tutum ve davranışlarını; “Strengths, weaknesses, opportunities, threats” (SWOT) güçlü, zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini; kişisel ilişkilerini ve iletişim yeterliliklerinin günün ve geleceğin şartlarına uygun reforme etmesi söz konusu olmuştur.

Reform sürecinde geleneksel yönetim anlayışlarıyla birlikte bilgi, beceri ve davranışlarıyla eylemlerini kimliklendirilen eğitim yöneticilerine “bilge yönetici, yönetim uzmanı, yönetimsel lider, lider yönetici” gibi nitelikli isimler verilmiştir. Ewan ve Chapman (1996) bu durumu okul yönetiminin etkililiğinde temel bileşenlerin ilişkisel okul yönetimine etkisi olarak değerlendirmiştir. Temel bileşenler arasında yapısal ve anlamsal bağlantıyı sağlayan temel yeterliliklerin “yöneticilerin iletişim yeterlilikleri” olduğu söylenebilir. Cemaloğlu (2020) iletişim yeterliliklerine sahip yöneticiler “motivasyon, performans, insan ilişkileri, okul iklimi, örgütsel güven ve çatışma yönetimi” okulun temel bileşenlerini olumlu yönde etkileyebildiğini; buna karşın iletişim yeterliliklerine sahip olmayan okul yöneticileri ilişkisel olarak eğitimin temel bileşenlerine olumsuz yönde etki edebildiğini belirtir.

Katz (1956) yönetici yeterlilik alanlarına yönelik çalışmalar yapmış ve yönetici yeterliliklerini teknik, insancıl ve kavramsal yeterlilikler şeklinde üç ana başlıkta boyutlandırmıştır (Akt. Bursalıoğlu, 2010). Katz’ın (1956) birey ve grupları anlamak, güdülemek ve uzlaştırmak amacıyla insancıl yeterlilikler üzerine yoğunlaştığı söylenebilir. Bursalıoğlu (2010) Katz’dan (1956) hareketle okul yönetici yeterliliklerini “... Yaşanabilir bir okul iklimi ve kültürü yaratmak. Okulun çevreyle etkili ilişkiler kurmasını sağlamak” olarak belirtmiştir. Ayrıca okulu istedik amaçlara ulaştırmak, paydaşları harekete geçirmek, güvene dayalı ilişkiler kurmak, eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılabilecek sorunların önüne geçmek ve yeterliliklerini eyleme dönüştürmek isteyen okul yöneticileri “formel ve informal yönetici yeterliliklere” sahip olmalıdır. Kaya (1993) “Okulun amaç ve felsefesini açıklamak, okulda demokratik bir yönetim inşa etmek, kişi ve gruplar arasında nitelikli ilişkiler kurmak, okulun paydaşlarıyla etkili iletişim kurmasını sağlamak, amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde çalışmalarını izlemek ve değerlendirmektir.” okul yöneticilerinin yeterlilikleridir. Okul yöneticisi rol, görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmekle sorumlu olduğu söylenebilir. Okulda etkili olmak ve fark yaratmak isteyen yönetici “teknik, kavramsal ve insancıl” yeterlilik boyutlarıyla okul yönetiminin kodlarına vakıf olmalıdır (Cemaloğlu, 2020).

İletişim, örgütler ve kişilerarası ilişkilerin tayin edici önemli öğelerinden bir olarak gösterilebilir. İletişim genellikle örgütsel, kişisel, formel ve informal başlıklar altında yordanmaya çalışılmıştır. Bursalıoğlu (2010) “Örgütlerde formel ve informal iki tür iletişim vardır.” Örgüt hiyerarşisinde kişiler ve gruplararası resmi ilişkiler formel iletişimle, resmi olmayan ilişkiler informal iletişimle kurulur. Araştırmalarda kişilerarası iletişim bağlamında örgütsel iletişime, örgütsel iletişim bağlamında kişilerarası iletişime özellikle temas edilmiş ve tanımlar geliştirilmiştir. Bu çerçevede Latince “communacition” sözcüğünün karşılığı olan iletişim yönetim süreçlerinin en önemli unsularından biri olarak gösterilmiştir. Başaran’a (2000) göre eğitim bir etkileşim süreci, iletişim etkileşim aracıdır. Hoşgörür’e (2002) göre iletişim, aynı amaçları paylaşan bireylerin uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda iletişim; her türlü bilgi, düşünce, duygu ve hayalin dil enstrümanları aracılığıyla kişi veya kitlelere duyurma sanatı olarak tanımlanabilir. Elma ve Demir’e (2000) göre iletişim olmadan örgüt var olamaz. Bu kapsamda örgütte alınan kararlar, planlar, koordinasyon, iş birliği, değerlendirme ve geribildirim ancak iletişimle gerçekleştirilebilir.

Örgüt iletişimine yönelik çalışmalar yapan birçok bilim insanı yöneticilerin bu süreçteki rol, görev ve sorumluluklarına yönelik önemli tespitlerde bulunmuştur. İletişim yeterliliğinin ne anlama geldiği ve iletişim yeterlilik alt boyutlarının neler olması gerektiğine yönelik evrensel öneriler geliştirilmiştir. Üstüner ve Kış (2014) iletişim yeterliliklerine yönelik en kapsamlı yapısal çalışmanın Wiemann (1977) tarafından yapıldığını belirtir. Wiemann (1977) iletişim yeterliliklerini “yakın ilişki/destekleme, analama/empati, sosyal rahatlık, davranış esnekliği ve etkileşim yönetimi” beş alt boyut şeklinde sınıflandırmıştır. Wiemann (1977) yöneticilerin, destekleyici ve tamamlayıcı “gönderme, dinleme ve geribildirim” iletişim becerilerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Topluer (2008) Wiemann’ın (1977) iletişim yeterlilikleri ölçeğini Türkçeye uyarlamış ve iletişim yeterliliklerini “*empati, destekleme ve sosyal rahatlık yeterlilikleri*” alt boyutlar şeklinde sınırlandırmıştır.

Okul yöneticileri iletişim yeterliliklerine yönelik alanyazının oldukça geniş bir yelpaze sunduğu söylenebilir. Okul müdürleri, iletişim yeterlilik ve davranış özellikleri yönünden kendisini yetiştirmelidir (Şimsek, 1997; Bursalıoğlu, 2011). İletişim yeterlilikleri, iletişim sürecinde yöneticilerin kişileri anlayabilmesi ve kişilerin duygu ve düşüncelerine empatik yaklaşabilmesidir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011). Töremen ve Kolay’a (2003) göre okul müdürlerinin etkili olabilmeleri için insan ilişkileri ve iletişim alanında yeterlilik sahibi olması beklenir. Okul

yöneticileri öğretmenleri anlamak ve sorunlarını çözmek için yeterlilik ve davranışları yönüyle etkili, açık iletişim kurmaya meyilli; ilham veren, ikna edebilen, dinleyen, dili etkili kullanan, empatik, destek veren, sosyal yönlerden rahatlatıcı, olumlu tavırlar sergileyen ve fark edebilen olmalıdır (Açıkalin ve Turan, 2018). Okul yöneticileri iletişim yeterlilikleri sayesinde, “okulda pozitif bir iklim ve kültür yaratabilir, kişilerarası iletişimin daha anlamlı ve anlaşılır olmasını sağlayabilir; keşmekeşliği, yaşanan çatışmaları, her türlü farklılıkları daha iyi yönetebilir ve demokratik tutum ve davranışlar sergileyebilir, amaçların gerçekleştirilmesi için öğretmenleri isteklendirebilir, öğretmenlerin performansını artırabilir, iş devri ve devamsızlığı önleyebilir.” (Casiadi, 2017; Cemaloğlu, 2020; Drucker, 2007; Erkuş ve Günlü, 2009; Hoy ve Miskel, 2015; Sağır ve Parlak, 2018; Çelik, 2019; Topluer, 2008)

Öğretmenlerle etkili bir iletişim kuran okul yöneticisi, öğretmenlerin algı dünyasında iletişim yeterliliklerine sahip; empatik, sosyal rahatlık sağlayan, destek veren bir yönetim uzmanı olarak tanımlanabilir. Buna karşın iletişim yeterliliklerine sahip olmayan okul yöneticisi eylemleriyle destek vermeyen, antipatik ve sosyal rahatlık sağlamayan kifayetsiz bir okul yöneticisi olarak algılanabilir.

Bu araştırmanın amacı, Düzce merkez ve ilçe ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilik düzeylerini tespit etmektir. Bu amaç bağlamında:

“Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ne düzeydedir? Empati, sosyal rahatlık ve destekleme yeterlilik alt boyutlarında okul yöneticileri iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algı düzeyi nedir? Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri “cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, mesleki kıdem, müdürle çalışma süresi, görev yeri ve okul türü” değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir? Problem durumlarına yanıt aranmıştır.

Araştırmanın önemi ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri iletişim yeterlilik düzeylerinin “empati, sosyal rahatlık ve destekleme” alt boyutlarda inceleme neticesinde elde edilecek sonuçların alanyazına katkı sunacağı düşüncesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bununla birlikte aktarılabilecek bilgilerin uygulamacıları daha donanımlı kılacağı, araştırmada elde edilecek sonuçlarla okul yöneticileri iletişim yeterliliklerine ilişkin çalışma yapacak araştırmacıları destekleyeceği; okul yöneticilerinin iletişim yeterlilik düzeylerini, yetersiz olduğu boyutları, iletişiminden kaynaklanan mevcut problemleri ortaya çıkaracağı, problemlere çözüm önerileri geliştireceği düşünülmektedir.

2. Yöntem

Bu çalışmanın Etik Kurul Onayı, (Protokol No 2021/43) 01.03.2021 tarih ve 2021/02 toplantısında Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan alınmıştır.

2.1. Araştırma modeli

Araştırmada nicel betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Karasar’a (2006) göre betimsel araştırma modeli, geçmişte veya yaşanmakta olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaç edinen nicel bir araştırma türüdür. Betimsel araştırma yönteminde önemli olan araştırma konusu kişi, olay, nesne veya durumları uygun bir biçimde gözlemek ve belirleyebilmektir. Bu doğrultuda öğretmenlerin bir arada bulunduğu çalışma grubunda okul yöneticilerinin iletişim yeterlilik özellikleri ve bu özelliklere ait alt boyutların her iki grupta ayrı ayrı olacak şekilde betimlenmiş ve demografik değişken alt karşılaştırılması yapılmıştır.

2.2. Çalışma evreni

Araştırma evrenini 2020/2021 eğitim-öğretim yılı Düzce il merkez ve ilçelerinde bulunan MEB resmi ortaöğretim okullarında görevli 1159 branş öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evreninde yer alan resmi ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin tamamına veri toplama aracı gönderilmiş ve 329 öğretmen geribildirimde bulunmuştur. Farklı nitelikte büyük evrenler için %95 kesinlik düzeyi ile kuramsal örneklem büyüklüğünü oluşturmuştur (Anderson, 1990; Balcı, 2013). Tablo 2.1 göstergelerine göre araştırma için ulaşılan geri dönüş oranları evreni temsil edecek büyüklükte olduğu için evrenden örneklem alınmamıştır. Araştırma yer alan öğretmenlerin demografik değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzdeleri Tablo 1’de sunulmuştur.

2.3. Veri toplama araçları

Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri iletişim yeterliliklerini bulmak için “*Kişisel Bilgi Formu*” ve Wiemann (1977) tarafından geliştirilen Topluer’in (2008) Türkçeye uyarladığı “*İletişim Yeterlilikleri Ölçeği*” kullanılmıştır. İletişim yeterlilikleri ölçeği 36 madde ve “1.0-1,8 hiçbir zaman, 1,8-2,6

nadiren, 2,6-3,4 bazen, 3,4-4,2 çoğu zaman, 4,2-5,0 her zaman” değerlendirme aralığında 5’li likert şeklinde hazırlanmıştır. Topluer’in (2008) uyarlama ve geliştirme çalışmasıyla ölçek 31 madde ve 3 boyuta düşmüştür. İletişim yeterlilikler ölçeğinin alt boyutları ve toplam madde sayıları şöyledir:

- Empati yeterlilik alt boyutu 17 maddedir. (1,2,5,7,10,11,12,13,14,15,16,18,21,28,29,30,31)
- Sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutu 7 maddedir. (17,19,20,22,25,26,27)
- Destekleme yeterlilik boyutu 7 maddedir. (3,4,6,8,9,23,24)
- Ölçeğin 4,8,9 ve 24. maddeleri tersten puanlanmıştır.

Topluer’in (2008) geliştirdiği iletişim yeterlilikler ölçeğinin faktör analizi sonuçları ve ölçekte yer alan maddelerin 1’den yüksek 3 faktörde toplam öz değerleri şu şekildedir:

- Faktörün öz değeri 16,164, toplam varyansın %52.141’ini;
- Faktörün öz değeri 2,146, toplam varyansın %6.921’ini;
- Faktörün öz değeri 1,086, toplam varyansın %3.504’ünü;
- Ölçekteki üç boyut varyansın toplamda %62.566’sını açıklamıştır.

Tablo 1. Çalışma evrenin değişkenlere göre dağılımı

Değişken	Alt grup	Öğretmen	
		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	165	50,20
	Erkek	164	49,80
	Toplam	329	100,00
Medeni Durum	Bekar	75	22,80
	Evli	254	77,20
	Toplam	329	100,00
Öğrenim Durumu	Lisans	250	76,00
	Lisansüstü	79	24,00
	Toplam	329	100,00
Yaş	24-33	89	27,10
	34-43	136	41,30
	44-53	84	25,50
	54 yıl ve üzeri	20	6,10
	Toplam	329	100,00
Mesleki Kıdem	1-10	132	40,10
	11-20	102	31,00
	21-30	77	23,40
	31 yıl ve üzeri	18	5,50
	Toplam	329	100,00
Müdürle Çalışma Süresi	1-3	211	64,10
	4-6	85	25,80
	7-9	21	6,40
	10 yıl ve üzeri	12	3,60
	Toplam	329	100,00
Görev Yeri	Merkez ilçe	203	61,70
	İlçe	126	38,30
	Toplam	329	100,00
Okul Türü	AİHL	102	31,00
	FEN+AND+ÇPL	128	38,91
	MTAL+GSL	99	30,09
	Toplam	329	100,00

Topluer’in (2008) geliştirdiği iletişim yeterlilikleri ölçeğinin hesaplanan “Cronbach’s Alpha” güvenirlik katsayıları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. İletişim yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutları, boyutlardaki soru sayısı, soruların sıra sayısı ve Cronbach Alpha katsayıları

İletişim yeterlilik boyutları	n	Soruların sıra sayısı	Cronbach's Alpha
Empati yeterlilik boyutu	17	1,2,5,7,10,11,12,13,14,15,16, 18,21,28,29,30,31	,960
Sosyal rahatlık boyutu	7	17,19,20, 22,25,26,27	,870
Destekleme yeterlilik boyutu	7	3,4,6,8,9,23,24	,860
Ölçek geneli	31	31	,896

Topluer'in (2008) geliştirdiği iletişim yeterlilikleri ölçeğindeki alt boyutların kendi içinde hesaplanan "Cronbach's Alpha" güvenilirlik katsayıları: Empati yeterlilik boyutu için, (.96); sosyal rahatlık yeterlilik boyutu için (.87); destekleme yeterlilik boyutu için (.86)'dır. Ölçeğin genelinde cronbach alfa değeri $\alpha=.896$ olup ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmada kapsamında iletişim yeterlilikleri ölçeğinin hesaplanan "Cronbach's Alpha" güvenilirlik katsayıları tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. İletişim yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutları, boyutların soru sayısı, soruların sıra sayısı ve cronbach alpha katsayıları

İletişim yeterlilik boyutları	n	Soruların sıra sayısı	Cronbach's Alpha
Empati yeterlilik boyutu	17	1,2,5,7,10,11,12,13,14,15,16, 18,21,28,29,30,31	,973
Sosyal rahatlık yeterlilik boyutu	7	17,19,20, 22,25,26,27	,844
Destekleme yeterlilik boyutu	7	3,4,6,8,9,23,24	,864
Ölçek geneli	31	31	,970

Tablo 3'te iletişim yeterlilikleri ölçeği ve alt boyutlarının "Cronbach's Alpha" değerleri verilmiştir. Hesaplanan cronbach alfa değerleri incelendiğinde ölçeğinin genelinde cronbach alfa değeri $\alpha=.970$ olup değerlerin yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha katsayıları: Empati yeterlilik boyutu için (0,973); sosyal rahatlık yeterlilik boyutu için (0,844); destekleme yeterlilik boyutu için (0,864) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçekte yer alan alt boyutların yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu ($\alpha>0,70$) göstermektedir (Nunnally, 1978). Elde edilen sonuçlar doğrultusunda geliştirilen ölçeğin araştırmanın uygulandığı öğretmen evreni için güvenilir olduğu yorumu yapılabilir.

2.4. Verilerin toplanması

Ortaöğretim kurumları bizzat araştırmacı tarafından ziyaret edilmeye çalışılmıştır. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde Covid-19 salgın hastalığından dolayı öğretmenlere ölçek elden teslim edilememiş ve ölçek yüzyüze uygulanamamıştır. Ölçekler "Google Forms Ölçek" ile hazırlanmış ve öğretmenlere e-mail aracılığıyla iletilmiştir. Yaklaşık 10-15 dakika aralığında süren uygulamalardan elde edilen veriler çevrimiçi toplanmıştır.

2.5. Verilerin analizi

Araştırmanın birinci alt problemi için öğretmenlerden elde edilen empati, sosyal rahatlık ve destekleme yeterliliği alt boyut puanlarına ilişkin betimsel analizler gerçekleştirilmiştir. Her bir katılımcının alt boyutlardan aldığı toplam puanın madde sayısına bölünmesi ile ölçeğe ait puanlama sistemine (1-5) indirgenen puanlar üzerinden aritmetik ortalama, medyan ve standart sapma (SS) hesaplanmıştır. Araştırmanın ikinci alt probleminin cevaplanma sürecinde ilk olarak öğretmenler için "cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, kıdem, müdürle çalışma süresi, görev yeri, okul türü" değişkenleri alt grupları için puanların normal dağılım durumları incelenmiştir.

Tablo 4. Basıklık ve çarpıklık katsayıları

	Çarpıklık		Basıklık		Çarpıklık /Std. hata	Basıklık / Std. hata	Kolmogorov-Smirnova Testi	
	Katsayı	Std. hata	Katsayı	Std. Hata			Test istatistiği	p
Empati yeterliliği	-1,578	0,134	3,537	0,268	-11,74	13,19	0,133	0,000
Sosyal rahatlık yeterliliği	-1,029	0,134	2,312	0,268	-7,65	8,63	0,097	0,000
Destekleme yeterliliği	-1,539	0,134	2,799	0,268	-11,44	10,44	0,158	0,000
Ölçek geneli	-1,600	0,134	3,754	0,268	-11,90	14,00	0,128	0,000

Tablo 4'te iletişim yeterlilikleri ölçek ve alt boyutlarının Kolmogrov-Smirnov testi ile çarpıklık-basıklık değerlerine yer verilmiştir. Kolmogorov-Smirnov testiyle yapılan incelemelerde öğretmen katılımcıların alt boyut ve toplam ölçek puanlarının en az bir alt kategoride normal dağılımdan anlamlı şekilde farklılaştığı, bir başka ifadeyle puanların normal dağılımlı olmadığı belirlenmiştir ($p < 0,05$). Çarpıklık-basıklık değerlerinin $\pm 1,96$ sınırlarının dışında olması dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Hesaplanan çarpıklık basıklık değerleri bu sınırların üzerinde olup Kolmogrov-Smirnov testi sonuçlarına paralellik göstermektedir.

Normalite incelemeleri ve alt gruplardaki kişi sayısı incelemeleri doğrultusunda öğretmen katılımcı gruplar için parametrik olmayan istatistik testler kullanılmış ve karşılaştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Demografik değişken alt grupları arasındaki puan farkları istatistiksel anlamlılığının tespiti için işe koşulan bu testler; iki kategorili değişkenler için Mann Whitney U, üç veya daha fazla kategorili değişkenler için Kruskal Wallis testidir. Kruskal Wallis testi ile yapılan değişkenler için anlamlı fark tespit edildiğinden gruplar arasında ikili karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında analizlerin tümü SPSS paket programının 20.0 sürümünde gerçekleştirilmiştir. Analizlerin tümünde anlamlılık değeri $p > 0,05$ alınmıştır.

3. Bulgular

3.1. Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgular

Araştırmanın ilk sorusu bağlamında öğretmen katılımcılara ait puanlar için “aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri” betimsel analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri iletişim yeterlilik ölçeği alt boyut maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	\bar{X}	SS
Empati yeterliliği		
1. Müdürümüz bizlerle iyi geçinir.	4,46	0,728
2. Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.	4,23	0,805
5. Müdürümüz, bizleri konuşmaya teşvik eder.	4,07	0,818
7. Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.	4,38	0,840
10. Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir.	3,57	0,912
11. Müdürümüz, bizleri anladığını bizlere hissettirir.	3,84	0,986
12. Müdürümüz, bizleri anlar.	3,93	0,926
13. Müdürümüz, konuşurken rahat ve sakinidir.	4,23	0,774
14. Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler.	4,21	0,805
15. Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.	4,07	0,910
16. Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir.	4,23	0,895
18. Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.	4,15	0,890
21. Müdürümüz, bizimle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.	4,21	0,839
28. Problemlerimizi müdürümüze kolayca ifade edebiliriz.	4,29	0,883
29. Müdürümüz, genellikle doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.	3,95	0,918
30. Müdürümüz, konuşurken ses ve beden dilini etkili şekilde kullanmayı becerir.	3,98	0,940
31. Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz anlarda yardım eder.	4,27	0,918
Sosyal rahatlık yeterliliği		
17. Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.	3,99	0,994
19. Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez.	4,29	0,941
20. Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendisini karşındaki kişinin yerine koyabilir.	3,85	0,946
22. Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır.	4,15	0,729
25. Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.	3,93	0,877
26. Müdürümüz esnektir.	3,77	0,964
27. Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.	4,05	1,027
Destekleme yeterliliği		
3. Müdürümüz, bizlere birey olarak davranır.	4,40	0,794
*4. Müdürümüz, bizlerle konuşurken sözümüzü çok fazla keser.	1,84	1,022
6. Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir.	4,18	0,871
*8. Müdürümüzün konuşma tarzı serttir.	1,80	0,953
*9. Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezlikten gelir.	1,74	1,010
23. Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.	4,12	0,914
*24. Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez.	1,71	1,051
Ölçek Geneli	4,12	0,697

*Ters maddeler

Tablo 6. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri iletişim yeterlilik alt boyutlarının aritmetik ortalama, medyan ve standart sapma toplam değerleri

	\bar{X}	Medyan	SS
Empati yeterliliği	4,12	4,17	,740
Sosyal rahatlık yeterliliği	4,01	4,00	,682
Destekleme yeterliliği	4,23	4,42	,768
İletişim yeterliliği	4,12	4,19	,697

Tablo 5 ve tablo 6’da verilen bulgulara göre öğretmen katılımcıların iletişim yeterlilik puanları empati yeterlilik alt boyutunda $\bar{X}=4,12$, sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutunda $\bar{X}=4,01$, destekleme yeterlilik alt boyutunda $\bar{X}=4,23$ ve iletişim yeterlilikleri ölçek genelinde $\bar{X}=4,12$ aritmetik ortalama değerlerini aldığı bulunmuştur. İletişim yeterlilik puanlarına ait aritmetik ortalamalar $\bar{X}=4,01-4,12$ arasında yer almaktadır. Tablo 6’ya göre ölçek alt boyutlarından empati ve sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutları “Çoğu Zaman” ($\bar{X}=4,12$ $\bar{X}=4,01$), destekleme yeterlilik alt boyutunda “Her Zaman” ($\bar{X}=4,23$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Madde aritmetik ortalamaları 3,57 - 4,46 arasında, ters maddeleri ise 1,7 - 1,84 arasında değişmektedir. Öğretmenler en yüksek aritmetik ortalamaya “destekleme” yeterlilik alt boyutu; en düşük aritmetik ortalamaya ise “sosyal rahatlık” yeterlilik alt boyutu için ulaştığı bulunmuştur. Öğretmenlerin tüm ölçekten elde edilen puan düzeyinde aritmetik ortalamaları ise $\bar{X}=4,12$ olarak hesaplanmıştır. Ölçek geneli aritmetik ortalamasının $\bar{X}=4,12$ ve “Çoğu Zaman” olduğu görülmektedir.

Öğretmenler için hesaplanan medyan değerleri 4,000 - 4,429 arasındadır. En yüksek medyan değerine destekleme yeterliliği alt boyutu için ulaşılmıştır. Alt boyutlar için hesaplanan standart sapmalar 0,697 - 0,740 arasında değişiklik göstermektedir. En yüksek standart sapma empati yeterlilik alt boyutunda; en düşük standart sapma sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutuna ilişkin hesaplanmıştır.

Araştırma sürecinde cevaplanan ikinci soru, demografik değişken alt gruplarında öğretmen iletişim yeterliliklerinin kıyaslanması üzerinedir. Araştırmada ortaya çıkan farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlılığı incelemeler sonucu bulunan bulgular ışığında değerlendirilmiştir. Bulgular her bir değişken için alt başlıklar halinde sunulmuştur.

3.1.1. Cinsiyet değişkeni için elde edilen bulgular

Tablo 7. Öğretmen algılarına göre cinsiyet değişkeni farklılığına ilişkin Mann Whitney U Testi

Puan	Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Empati yeterliliği	Kadın	165	155,42	25645,00	11950,00	,067
	Erkek	164	174,63	28640,00		
	Toplam	329				
Sosyal rahatlık yeterliliği	Kadın	165	157,45	25979,50	12284,50	,147
	Erkek	164	172,59	28305,50		
	Toplam	329				
Destekleme yeterliliği	Kadın	165	159,06	26245,50	12550,50	,254
	Erkek	164	170,97	28039,50		
	Toplam	329				
İletişim yeterliliği	Kadın	165	156,61	25840,50	12145,50	,108
	Erkek	164	173,44	28444,50		
	Toplam	329				

Tablo 7’de sunulan bulgular empati yeterlilik alt boyutunda [$U=11950,000$; $p=0,067$; $p>0,05$], sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutunda [$U=12284,500$; $p=0,147$; $p>0,05$], destekleme yeterlilik alt boyutunda [$U=12550,500$; $p=0,254$; $p>0,05$] ve ölçek toplam puanı olan iletişim yeterliliği için [$U=12145,500$; $p=0,108$; $p>0,05$] cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticileri iletişim yeterliliklerine yönelik algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bulgular detaylı incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlerin alt boyut ve ölçek bütünü için elde edilen sıra ortalamaları arasındaki farklılıkların hiçbiri istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 8’de medeni durum değişkenine göre öğretmen katılımcıların empati yeterlilik alt boyutunda [$U=9353,000$; $p=0,812$; $p>0,05$], sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutunda [$U=9000,000$; $p=0,467$; $p>0,05$], destekleme yeterlilik alt boyutunda [$U=9244,500$; $p=0,697$; $p>0,05$] ve ölçek toplam puanı olan iletişim yeterliliği için [$U=9330,500$; $p=0,788$; $p>0,05$] anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur.

3.1.2. Medeni durum değişkeni için elde edilen bulgular

Tablo 8. Öğretmen algılarına göre medeni durum değişkeni farklılığına ilişkin Mann Whitney U Testi

Puan	Medeni durum	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamları	U	p
Empati yeterliliği	Bekar	75	162,71	12203,00	9353,00	,812
	Evli	254	165,68	42082,00		
	Toplam	329				
Sosyal rahatlık yeterliliği	Bekar	75	158,00	11850,00	9000,00	,467
	Evli	254	167,07	42435,00		
	Toplam	329				
Destekleme yeterliliği	Bekar	75	168,74	12655,50	9244,50	,697
	Evli	254	163,90	41629,50		
	Toplam	329				
İletişim yeterliliği	Bekar	75	162,41	12180,50	9330,50	,788
	Evli	254	165,77	42104,50		
	Toplam	329				

3.1.3. Öğrenim durumu değişkeni için elde edilen bulgular

Tablo 9. Öğretmen algılarına göre öğrenim durum değişkeni farklılığına ilişkin Mann Whitney U Testi

Puan	Öğrenim durumu	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamları	U	p
Empati yeterliliği	Lisans	250	163,16	40789,50	9414,50	,532
	Lisansüstü	79	170,83	13495,50		
	Toplam	329				
Sosyal rahatlık yeterliliği	Lisans	250	164,31	41077,50	9702,50	,814
	Lisansüstü	79	167,18	13207,50		
	Toplam	329				
Destekleme yeterliliği	Lisans	250	161,94	40484,00	9109,00	,296
	Lisansüstü	79	174,70	13801,00		
	Toplam	329				
İletişim yeterliliği	Lisans	250	162,78	40694,00	9319,00	,450
	Lisansüstü	79	172,04	13591,00		
	Toplam	329				

3.1.4. Yaş grubu değişkeni için elde edilen bulgular

Tablo 10. Öğretmen algılarına göre yaş değişkeni farklılığına ilişkin Kruskal Wallis Testi

Puan	Yaş	n	Sıra ortalaması	χ^2	sd	p
Empati yeterliliği	24-33	89	152,94	3,24	3	,356
	34-43	136	163,57			
	44-53	84	176,02			
	54 ve üzeri	20	182,08			
	Toplam	329				
Sosyal rahatlık yeterliliği	24-33	89	155,50	3,56	3	,312
	34-43	136	160,35			
	44-53	84	179,64			
	54 ve üzeri	20	177,40			
	Toplam	329				
Destekleme yeterliliği	24-33	89	154,69	1,93	3	,585
	34-43	136	165,66			
	44-53	84	174,66			
	54 ve üzeri	20	165,85			
	Toplam	329				
İletişim yeterliliği	24-33	89	152,83	3,32	3	,344
	34-43	136	163,34			
	44-53	84	177,86			
	54 ve üzeri	20	176,45			
	Toplam	329				

Tablo 9'daki bulgularda empati yeterlilik alt boyutunda [U=9414,500; p=0,532; p>0,05], sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutunda [U=9702,500; p=0,814; p>0,05], destekleme yeterlilik alt boyutunda [U=9109,000; p=0,296;

$p>0,05$] ve ölçek toplam puanı olan iletişim yeterliliği için [$U=9319,000$; $p=0,450$; $p>0,05$] öğrenim durumu değişkeni için öğretmen algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bulgular detaylı incelendiğinde öğretmen algılarına göre elde edilen sıra ortalaması farklarının hiçbir alt boyut ve ölçek bütünü için anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 10'daki bulgulara göre farklı yaş düzeyindeki öğretmenler arasında empati yeterlilik alt boyutunda [$\chi^2=3,240$; $p=0,356$; $p>0,05$], sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutunda [$\chi^2=3,566$ $p=0,312$; $p>0,05$], destekleme yeterlilik alt boyutunda [$\chi^2=1,939$; $p=0,585$; $p>0,05$] ve ölçek toplam puanı olan iletişim yeterliliği için [$\chi^2=3,327$; $p=0,344$; $p>0,05$] öğretmen algılarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmamıştır.

3.1.5. Mesleki kıdem değişkeni için elde edilen bulgular

Tablo 11. Öğretmen algılarına göre mesleki kıdem değişkeni farklılığına ilişkin Kruskal Wallis Testi

Puan	Mesleki kıdem	n	Sıra ortalaması	χ^2	sd	p
Empati yeterliliği	1-10	132	153,51	3,78	3	,285
	11-20	102	170,56			
	21-30	77	171,81			
	31 ve üzeri	18	188,64			
	Toplam	329				
Sosyal rahatlık yeterliliği	1-10	132	154,14	3,17	3	,365
	11-20	102	171,32			
	21-30	77	170,89			
	31 ve üzeri	18	183,61			
	Toplam	329				
Destekleme yeterliliği	1-10	132	156,06	2,01	3	,569
	11-20	102	172,17			
	21-30	77	169,11			
	31 ve üzeri	18	172,33			
	Toplam	329				
İletişim yeterliliği	1-10	132	153,92	3,26	3	,353
	11-20	102	170,97			
	21-30	77	171,75			
	31 ve üzeri	18	183,56			
	Toplam	329				

Tablo 11'de öğretmenlerin mesleki kıdem yılı alt grup karşılaştırmalarına göre empati yeterlilik alt boyutunda [$\chi^2=3,78$; $p=0,285$; $p>0,05$], sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutunda [$\chi^2=3,176$; $p=0,365$; $p>0,05$], destekleme yeterlilik alt boyutunda [$\chi^2=2,015$; $p=0,596$; $p>0,05$] ve ölçek toplam puanı olan iletişim yeterliliği için [$\chi^2=3,265$; $p=0,353$; $p>0,05$] istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı görülmektedir.

Tablo 12'deki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları empati yeterlilik alt boyutunda [$\chi^2=9,552$; $p=0,023$; $p<0,05$], sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutunda [$\chi^2=11,285$; $p=0,010$; $p<0,05$], destekleme yeterlilik alt boyutunda [$\chi^2=9,293$; $p=0,026$; $p<0,05$] ve ölçek toplam puanı olan iletişim yeterliliği için [$\chi^2=10,734$; $p=0,013$; $p<0,05$] müdürle çalışma süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. İkili grupların karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Alt gruplar arasında yapılan ikili karşılaştırmaların tümünde 1-3 yıl lehine, 1-3 ile 4-6 yıl alt grupları arasında 1-3 yıl lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, okul müdürüyle 1-3 yıl birlikte görev yapan öğretmenlerin okul yöneticileri iletişim yeterliliklerini olumlu algılama düzeyi, görev süresi 4-6 yıl arasında görev yapan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksektir. Buna ek olarak destekleme yeterliliği alt boyutu dışında tüm puan türleri için 4-6 ve 7-9 yıl alt gruplarında yine anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılığın 7-9 yıl görev yapanların lehine olduğu bulunmuştur. Diğer ikili karşılaştırmalarda herhangi bir fark bulunmamıştır.

Tablo 13'te sunulan bulgulara göre, merkez ilçe veya diğer ilçelerde görevli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri iletişim yeterlilikleri empati yeterlilik alt boyutunda [$U=12720,000$; $p=0,934$; $p>0,05$], sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutunda [$U=12532,000$; $p=0,759$; $p>0,05$], destekleme yeterlilik alt boyutunda [$U=12689,000$; $p=0,905$; $p>0,05$] ve ölçek toplam puanı olan iletişim yeterliliği için [$U=12701,000$; $p=0,916$; $p>0,05$] istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır.

Tablo 14'deki bulgulara göre empati yeterlilik alt boyutunda [$\chi^2=8,397$; $p=0,015$; $p<0,05$], sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutunda [$\chi^2=15,479$; $p=0,000$; $p<0,05$], destekleme yeterlilik alt boyutunda [$\chi^2=6,613$; $p=0,037$; $p<0,05$] ve ölçek toplam puanı olan iletişim yeterliliği için [$\chi^2=9,873$; $p=0,007$; $p<0,05$] öğretmen algılarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. İkili grupların karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi

kullanılmıştır. Yapılan ikili karşılaştırmaların tamamında AİHL'de görevli öğretmenler diğer iki alt grup olan Anadolu + Fen + ÇPL ve MTAL+ GSL öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin iletişim yeterliliğini daha üst düzey algılamışlardır.

3.1.6. Müdürle çalışma süresi değişkeni için elde edilen bulgular

Tablo 12. Öğretmen algılarına göre müdürle çalışma süresi değişkeni farklılığına ilişkin Kruskal Wallis Testi

Puan	Müdürle çalışma süresi	n	Sıra ortalaması	χ^2	sd	p	Anlamlı fark
Empati yeterliliği	1-3	211	174,11	9,55	3	,023*	1-3** & 4-6 4-6 & 7-9**
	4-6	85	137,81				
	7-9	21	181,57				
	10 ve üzeri	12	168,50				
	Toplam	329					
Sosyal rahatlık yeterliliği	1-3	211	170,07	11,28	3	,010*	1-3** & 4-6 4-6 & 7-9**
	4-6	85	139,52				
	7-9	21	207,00				
	10 ve üzeri	12	182,83				
	Toplam	329					
Destekleme yeterliliği	1-3	211	174,26	9,29	3	,026*	1-3** & 4-6
	4-6	85	139,31				
	7-9	21	183,36				
	10 ve üzeri	12	151,96				
	Toplam	329					
İletişim yeterliliği	1-3	211	173,82	10,73	3	,013*	1-3** & 4-6 4-6 & 7-9**
	4-6	85	136,58				
	7-9	21	188,62				
	10 ve üzeri	12	169,79				
	Toplam	329					

*p<0,05 **Lehine anlamlı fark olan grup

3.1.7. Görev yeri değişkeni için elde edilen bulgular

Tablo 13. Öğretmen algılarına göre görev yeri değişkeni farklılığına ilişkin Mann Whitney U Testi

Puan	Görev yeri	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamları	U	p
Empati yeterliliği	Merkez ilçe	203	164,66	33426,00	12720,00	,934
	İlçe	126	165,55	20859,00		
	Toplam	329				
Sosyal rahatlık yeterliliği	Merkez ilçe	203	163,73	33238,00	12532,00	,759
	İlçe	126	167,04	21047,00		
	Toplam	329				
Destekleme yeterliliği	Merkez ilçe	203	164,51	33395,50	12689,50	,905
	İlçe	126	165,79	20889,50		
	Toplam	329				
İletişim yeterliliği	Merkez ilçe	203	164,57	33407,00	12701,00	,916
	İlçe	126	165,70	20878,00		
	Toplam	329				

3.1.8. Okul türü değişkeni için elde edilen bulgular

Tablo 14. Öğretmen algılarına göre okul türü değişkeni farklılığına ilişkin Kruskal Wallis Testi

Puan	Okul türü	n	Sıra ortalaması	χ^2	sd	p	Anlamlı fark
Empati yeterliliği	AİHL	102	187,08	8,39	2	,015*	AİHL** & Ana- dolu+Fen+ÇPL AİHL** & MTAL+GSL
	Anadolu+Fen+ÇPL	128	151,50				
	MTAL+GSL	99	159,69				
	Toplam	329					
Sosyal rahatlık yeterliliği	AİHL	102	193,40	15,47	2	,000*	AİHL** & Ana- dolu+Fen+ÇPL AİHL** & MTAL+GSL
	Anadolu+Fen+ÇPL	128	144,00				
	MTAL+GSL	99	162,88				
	Toplam	329					
Destekleme ye- terliliği	AİHL	102	184,79	6,61	2	,037*	AİHL** & Ana- dolu+Fen+ÇPL AİHL** & MTAL+GSL
	Anadolu+Fen+ ÇPL	128	158,26				
	MTAL+GSL	99	153,31				
	Toplam	329					
İletişim yeterliliği	AİHL	102	189,08	9,87	2	,007*	AİHL** & Ana- dolu+Fen+ÇPL AİHL** & MTAL+GSL
	Anadolu+Fen+ÇPL	128	150,72				
	MTAL+GSL	99	158,64				
	Toplam	329					

*p<0,05

4. Tartışma

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ilişkin bulgular destekleme, empati ve sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutlarında sıralanmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri en yüksek aritmetik ortalama değerine “destekleme”; en düşük aritmetik ortalama değerinin “sosyal rahatlık” yeterlilik alt boyutunda olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri tüm alt boyutlara ait algıları için hesaplanan aritmetik ortalama “çoğu zaman” kategorisindedir. Bu durum iletişim sürecinde okul yöneticilerinin öğretmenlere destek verdiği, öğretmenlerle etkili iletişim kurduğu; öğretmenlerin bu iletişimden yüksek düzeyde memnun olduğunu göstermektedir. Çelik (2019) öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleriyle takım liderlik davranışlarını incelemiştir. Araştırmada okul yöneticileri iletişim yeterliliklerinin en yüksek aritmetik ortalamaya destekleme, en düşük aritmetik ortalamaya sosyal rahatlık yeterlilik boyutunda olduğu bulunmuştur. Okul yöneticileri iletişim yeterliliklerinin ölçeğin genelinde ve tüm alt boyutlarda “çoğu zaman” kategorisinde olduğu bulunmuştur. Araştırma bulguları, bu araştırma bulgularıyla örtüşmekte ve araştırmayı desteklemektedir.

Araştırma sürecinde cevaplandırılan ikinci soru, öğretmenlerin demografik değişken alt gruplarında betimlenen iletişim yeterlilik düzeyleri üzerinedir. Bu amaçla cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, mesleki kıdem, müdürle çalışma süresi, görev yeri ve okul türü değişkenleri alt gruplar arasında öğretmenlerin iletişim yeterlilik puanları karşılaştırılmıştır. Elde edilen farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlılığı bu analizler sonucu ortaya çıkan bulgular ışığında değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin algıları, cinsiyet değişkeni alt gruplarında iletişim yeterlilikleri boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Kadın ve erkek öğretmenlerin cinsiyet değişkeni iletişim yeterlilik bulguları detaylı incelendiğinde, erkek öğretmen algılarının kadın öğretmen algılarından biraz daha yüksek düzeyde olduğu ancak bu farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bu durum okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet ayrımı yapmadığı; kadın ve erkek öğretmenlerle açık ve eşit düzeyde iletişim kurduğu; öğretmenlerin çoğunlukla desteklendiği ve sosyal yönden rahatlatıldığı söylenebilir. Topluer (2008), Çelik (2019) öğretmen görüşlerine okul yöneticileri iletişim yeterlilik ve becerilerini incelemiştir. Araştırmalarda elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri cinsiyet alt değişkeninde ve ölçek genelinde farklılık bulunmamıştır. Okul yöneticileri öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapmamaktadır. Araştırma bulguları, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmekte ve araştırmayı desteklemektedir.

Öğretmen katılımcıların medeni durum değişkeni alt gruplarında iletişim yeterliliği puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara göre sıra ortalamaları üzerinden incelemeler yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin medeni durum alt boyutları ve ölçek bütünü için elde edilen puanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamıştır. Öğretmenler okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini “çoğu zaman” kategorisinde değerlendirmiştir. Okul yöneticilerinin farklı medeni durumda olan öğretmenlerle iletişim kurarken ayrım yapmadığı, açık ve eşit düzeyde iletişim kurduğu; öğretmenlerin anlaşıldığı, desteklendiği ve sosyal yönden rahatlatıldığı söylenebilir. Köstereli-oğlu ve Argon (2010) okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algılarına yönelik çalışmasında, medeni durum alt değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır. Araştırmada bekar öğretmen puan ortalamaları evli öğretmen puan ortalamalarından daha yüksek çıkmıştır. Buna rağmen medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin aritmetik ortalama puanları bu araştırmayı desteklemektedir. Araştırmaların bulguları, medeni durum değişkeninde bu çalışmanın bulgularını desteklediği anlaşılmaktadır. Çelik (2019), Uzun (2015) ilişkisel olarak okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine yönelik yaptığı çalışmada elde ettiği bulgular, bu araştırmanın bulgularından farklı çıkmıştır. İletişim yeterlilik boyutlarında ve ölçek genelindeki puanlar evli öğretmenler lehine yüksek bulunmuştur. Araştırmada yalnızca empati alt boyutunda bekar öğretmen puan ortalamasının evli öğretmen puan ortalamasından yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırmanın medeni durum değişkenindeki bulguları, bu çalışmanın medeni durum bulgularını desteklemediği anlaşılmaktadır.

Öğretmen katılımcıların öğrenim durumu değişkeni alt gruplarında iletişim yeterlilik puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara göre öğrenim düzeyi farklı olan öğretmenlerin okul yöneticileri iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bulgular lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş öğretmenlerin benzer düzeyde algılara sahip olduğuna işaret etmektedir. Öğrenim durumları farklı olmasına rağmen öğretmenlerin çoğunlukla anlaşıldığı, desteklendiği ve sosyal yönden rahatlatıldığı söylenebilir. Asar (2014), Topluer (2008), Casiadi (2017), Güngörmez (2020) okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini incelediği araştırmada öğrenim durumu değişkeni bulgularına göre öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Araştırmalarda elde edilen bulgular, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmekte ve araştırmayı desteklemektedir.

Öğretmen katılımcıların yaş değişkeni algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri benzer düzeydedir. Öğretmenlerin okul yöneticileri iletişim yeterliliğine ilişkin algılarında yaş alt grupları arasında anlamlı bir

farklılık olmadığı bulunmuştur. Okul yöneticilerinin, farklı yaş kategorilerindeki öğretmenlerle açık, eşit ve uyumlu iletişim kurabildiği; öğretmenlerin farklı yaş aralıklarında olmasına rağmen çoğunlukla anlaşıldığı, desteklendiği ve sosyal yönden rahatlatıldığı anlaşılmaktadır. Kösterelioğlu ve Argon (2010) okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin yaş değişkeni alt grupların algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını bulmuştur. Araştırmacıların elde ettiği bulgular, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmekte ve araştırmayı desteklemektedir.

Aydoğmuş (2015) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini incelendiği araştırmada empati ve destekleme yeterlilik alt boyutlarına ilişkin anlamlı farklılıklar bulunmuş, ancak sosyal rahatlık boyutuna ilişkin anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Araştırma bulguları detaylı incelendiğinde, empati alt boyutunda 20-30 yaş grubu ve 31-40 yaş grubu öğretmenler ile 20-30 yaş grubu ve 41+ yaş grubu öğretmenler arasında istatistiki bakımdan anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Destekleme alt boyutunda 41+ yaş grubu ile 31-40 yaş grubundaki öğretmenler, 20-30 yaş grubundaki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini yüksek düzeyde bulmuştur. Araştırma bulguları, bu araştırmanın sosyal rahatlık yeterlilik alt boyutu hariç, empati ve destekleme yeterlilik alt boyut bulgularıyla örtüşmekte ve araştırmayı çoğunlukla desteklemektedir. Sosyal rahatlık boyutuna ilişkin bulgularla örtüşmediği için kısmen desteklediği anlaşılmaktadır.

Öğretmen katılımcıların mesleki kıdem yılı değişkeni alt gruplarında iletişim yeterliliği puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin verilen bulgulara göre öğretmenlere ait mesleki kıdem yılı alt grup karşılaştırmalarda herhangi bir puan türü için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenler okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini yüksek bulmuş ve olumlu algılamıştır. Bulgulara göre kıdem yılı açısından farklı gruplarda yer alan öğretmenler, okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri konusunda benzer algılara sahiptir. Mesleki kıdem değişkeninde öğretmen algılarına göre okul yöneticileri öğretmen görüş, öneri veya sorunlarını rahatça dinlediği; öğretmenleri anladığı ve desteklediği, öğretmenlere sosyal rahatlık sağladığı söylenebilir. Aydoğmuş (2015), Sevinç ve Çiçek (2018), Güngörmez (2020) öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin iletişim yeterlilikleri empati, sosyal rahatlık, destekleme yeterlilikleri alt boyutlarında ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bulgulara göre öğretmenler olumlu algılara sahiptir. Bu sonuçlar, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmekte ve araştırmayı desteklemektedir. Nartgün ve Çakmak (2012) mesleki kıdem değişkeninde öğretmenler ile yöneticilerin görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaştığını bulmuştur. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin meslekteki hizmet süresi arttıkça iletişim yeterlilikleri empatik yeterliliği boyut düzeylerinin arttığı bulunmuştur. Bulgular, bu araştırmanın empati boyutunda elde edilen bulguları desteklemektedir.

Öğretmen katılımcıların müdürle çalışma süresi değişkeni alt gruplarında iletişim yeterlilik puanlarının karşılaştırıldığı bulgularda, öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları tüm alt boyutlarda ve ölçek bütününde anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Alt gruplar arasında yapılan ikili karşılaştırmaların tüm alt boyutlarda ve ölçeğin tümünde 1-3 yıl ve 4-6 yıl alt grupları arasında 1-3 yıl lehine anlamlı farklılaşmaktadır. Okul yöneticileri ile 1-3 yıl görev yapan öğretmen algıları, görev süresi 4-6 yıl olan öğretmen algılarına göre anlamlı şekilde yüksektir. Empati ve sosyal rahatlık yeterlilik boyutlarında tüm puan türlerine göre 4 ile 6 yıl ve 7 ile 9 yıl çalışan alt gruplar arasında yine anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın 7-9 yıl arasında çalışan öğretmenlerin lehine olduğu bulunmuştur. Destekleme yeterlilik alt boyutunda yalnız 1-3 yıl görev yapan öğretmen algıları, görev süresi 4-6 yıl olan öğretmen algılarına göre anlamlı şekilde yüksektir. Destekleme yeterlilik alt boyutunda diğer ikili karşılaştırmalarda iletişim yeterlilikleri alt boyutlarda ve ölçeğinde anlamlı herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Birçok araştırmada okul yöneticileriyle uzun süre birlikte çalışan öğretmenlerin daha etkili iletişim kurduğu, yöneticilerini daha empatik bulduğu tespit edilmiştir. Araştırmada özellikle 1-3 yıl arasında çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik algılarının diğer araştırma sonuçlarından daha yüksek olması, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini daha yüksek düzeyde ve olumlu algılaması dikkat çeken bir bulgudur. Buldukları okulda 1-3 yıl arasında çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerini yüksek düzeyde empatik olarak algılamasından, yöneticilerin görevde yeni olan öğretmenlere verdiği değerden veya ilk yıllarda öğretmenlerin iletişime daha dönük olmasından; okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkili konuşmasından ve öğretmenlerle iyi geçinmesinden kaynaklanabilir.

Gökkaya (2009) öğretmen algılarına göre okul yöneticileri iletişim yeterliliklerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Destekleme ve sosyal rahatlık alt boyutlarında görev süresi 1-2 yıl olan öğretmenler, 3-4 yıl ve 5-6 yıl arasında çalışan öğretmenlere kıyasla okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini çoğunlukla yüksek düzeyde olumlu algılamıştır. Destekleme ve sosyal rahatlık alt boyut bulguları, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmekte ve araştırmayı desteklemektedir. Empati boyutunda, aynı okulda hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenler, hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlere kıyasla okul yöneticileri iletişim yeterliliklerini düşük düzeyde algılamıştır. Yöneticileriyle çalışma süresi fazla olan öğretmenler, çalışma süresi az olan öğretmenlere kıyasla yöneticilerinin iletişim

yeterliliklerini daha empatik bulmuştur. Empati boyutunda elde edilen bulgular, araştırmanın müdürüyle 7-9 ve 10 yıl üzeri çalışan öğretmen bulgularıyla örtüşmekte ve araştırma desteklemektedir. Çetinkaya (2012), Casiadi (2017) müdürle çalışma süresi değişkeni alt gruplarında iletişim yeterlilik puanlarının karşılaştırıldığı bulgulara göre okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarının tüm alt boyutlarda ve ölçek bütününde anlamlı şekilde farklılaşmadığını bulmuştur. Araştırmacıların iletişim yeterlilikleri sosyal rahatlık ve destekleme alt boyutlarında elde ettiği bulgular, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmekte ve araştırmayı desteklemektedir.

Öğretmen katılımcıların görev yeri değişkenine göre merkez ve ilçeler şeklinde iki alt gruba ayrılmıştır. Öğretmen katılımcıların görev yeri değişkeni alt gruplarında okul yöneticileri iletişim yeterlilik puanlarının karşılaştırılmasına bulgulara göre okul yöneticileri iletişim yeterlilik algıları arasında istatistiksel anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Öğretmenlerin görev yerlerinin farklı olmasına rağmen okul yöneticileri iletişim yeterliliklerinin alt boyutlarında anlamlı farklılığın olmaması okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkili ve nitelikli iletişim gerçekleştirdiği şeklinde yorumlanabilir. Açıknel (2010) öğretmenlerin görev yeri değişkenine göre okul yöneticileri iletişim yeterliliklerinin yeterlilik alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı düzeyde farklılaşmadığını bulmuştur. Araştırma elde edilen bulgular, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmemekte ve araştırmayı desteklememektedir.

Öğretmen katılımcıların okul türü değişkeni alt gruplarında iletişim yeterlilik puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin bulgularda okul türü alt grupları farklılaşan öğretmen algılarının tüm puan türlerinde anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Yapılan ikili karşılaştırmaların tamamında AİHL öğretmenleri, diğer iki alt grup olan Anadolu + Fen + ÇPL ve MTAL + GSL öğretmenlerine kıyasla okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin daha üst düzey olduğu doğrultusunda algılarını bildirmişlerdir. Araştırmanın bu bulgusu Anadolu + Fen + ÇPL ve MTAL + GSL yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu bağlamda AİHL okul yöneticilerinin diğer okul yöneticilerine göre daha anlayışlı, etkili dinleyen, değer veren, önemseyen, saygı duyan; sosyal rahatlık sağlayan ve destek veren olduğu söylenebilir. Bakan (2017), Akan ve Azimi (2019) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim beceri düzeyleri ve çeşitli değişkenlere göre öğretmen algılarının farklı olup olmadığını araştırmıştır. Öğretmenlere göre okul yöneticileri genel olarak iletişim yeterlilik sahibi olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerin iletişim yeterlilikleri arasında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmamıştır. Okul yöneticileri iletişim yeterliliklerinde anlamlı farklılıkların bulunmaması bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmekte ve araştırmayı çoğunlukla desteklemektedir.

5. Sonuç

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri en yüksek aritmetik ortalama “destekleme” boyutunda, en düşük aritmetik ortalama “sosyal rahatlık” boyutundadır. Okul yöneticileri iletişim yeterliliklerinin “destekleme, empati, sosyal rahatlık yeterlilik” boyutlarında ve ölçek genelinde “çoğu zaman” kategorisindedir. Kişisel değişkenlere göre öğretmenlerin algıları “cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, mesleki kıdem ve görev yeri” değişkenlerine göre iletişim yeterliliklerinin tüm alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Müdürle çalışma süresi, okul türü değişkenine göre iletişim yeterliliklerinin tüm alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Okul yöneticileri etkili ve nitelikli bir iletişim iklimi kurmakla sorumludur. Rol ve sorumlulukları gereği teorik olarak iletişim yeterliliklerine sahip olmalı ve yeterliliklerinin gerektirdiği pratikleri okul kültürüne taşıyabilmelidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin teorik olarak:

- “Birey olarak davranma, etkili ve nitelikli konuşma ve dinleme, duygusal zeka...” destekleme;
- “Geçinme, yardım etme, uyum sağlama, Rahat ve sakin olma, kolay ifade etme, nereden nasıl davranma, destek olma, empati kurma, anlama, samimi olma, hissetme...” empati;
- “Tanışmaktan çekinmeme ve korkmama, kolaylıkla kendisini karışındaki kişinin yerine koyabilme, esneklik, etkili konuşmak” Sosyal rahatlık iletişim yeterliliklerine sahip olması ve davranış sergilemesi gereklidir.

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin çoğu zaman kategorisinde iletişim yeterliliklerine sahip olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin öncelikle destekleme yeterlilikleri alt boyutlarında daha etkili olduğu; sosyal destek boyutlarında kendilerini geliştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel değişkenlere göre Orta-öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin algıları; “cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, mesleki kıdem ve görev yeri” değişkenlerine göre iletişim yeterliliklerinin tüm alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Araştırmada dikkat çeken çıkarımlardan biri de okul türü ve müdürle çalışma süresinde anlamlı farklılıkların bulunmasıdır. Okul türünde AİHL, müdürle çalışma süresinde 1-3 yıl görev yapan

öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini daha yüksek düzeyde algılamış ve anlamlı farkı ortaya çıkarmıştır. Ayrıca öğretmenlerin araştırmada kendilerine yöneltilen ters sorulara verdikleri cevaplar ulaşılan anlamlı farklılıkları desteklemektedir. Elde edilen anlamlı farklılıklardan hareketle okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini teorik olarak artırma ve yeterliliklerini beceriye dönüştürebilmesi için öneriler geliştirilmiştir.

6. Öneriler

6.1 Uygulayıcılara yönelik öneriler

Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri iletişim yeterliliklerinin “sosyal rahatlık” yeterliliği alt boyutunda diğer boyutlara nazaran düşük düzeyde algılanmasından hareketle okul yöneticilerinin aktif ve etkili dinleme yeterliliklerini geliştirmesi, öğretmen algılarını olumlu yönde etkileyen inandırıcı ve güven verici davranışlar sergilemesi; etkili konuşma yeterliliklerini geliştirmesi, yeterlilikleri doğrultusunda üst yöneticilerle çekinmeden konuşmaya yönelik uzman desteği alması; insanlarla tanışma, sosyal ortamlardan hoşlanma ve kişilerarası ilişkilerde esnek olabilmek ve duyguları hissedebilme ve anlama yeterliliklerini geliştirmesi; öğretmenleri sosyal yönden rahatlatabilmesi, etkili ve anlamlı iletişim kurabilmesi, olumlu yönde etkileyecek söz ve davranışlar sergilemesi için sosyal etkinlikler düzenlemesi; insan ilişkileri ve iletişim içerikli uluslararası ve ulusal akademik yayın, kitap, dergi ve dijital yayınları takip etmesi ve bu doğrultuda okuryazarlık becerilerini geliştirmesi önerilebilir.

Müdürle çalışma süresi değişkeninde öğretmen algılarının empati ve destekleme yeterlilik boyutlarında anlamlı düzeyde farklılıkların tespit edilmesi, bu farklılığın tüm alt boyutlarda özellikle 4-6 yıl arasında çalışan okul yöneticilerine yönelik olması sonucundan hareketle okul yöneticileri arasında iletişim yeterlilik düzey farklılıklarını yok etmek ve dengeleyebilmek için yeterlilik sahibi okul yöneticilerinin rehberliğinde bilgi ve tecrübelerin paylaşıldığı yüzyüze veya çevrimiçi grup faaliyetlerin planlanması ve bu faaliyetlere okul yöneticilerinin katılım sağlanabilmesi için güdüleyici çalışmaların düzenlenmesi; öğretmenleriyle 4-6 yıl arasında çalışan okul yöneticilerinin, empati, sosyal rahatlık ve destekleme iletişim yeterlilikleri yönüyle donanımlı okul yöneticilerinin mentörlüğünden yararlanması önerilebilir.

Okul türü değişkeni alt grup karşılaştırmalarından ve iletişim yeterlilikleri alt boyut ortalama sonuçlarından hareketle Anadolu + Fen + ÇPL” okul yöneticilerinin, “dinleme ve anlama, neler hissettiğini bilme, hissettirme, doğru zamanda doğru şeyi söyleyebilme, ses ve beden dilini etkili kullanabilme, etkili konuşma, kolaylıkla kendini ifade edebilme ve esnek olabilmek” yeterliliklerini geliştirmesi önerilebilir. Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

6.2. Araştırmalara yönelik öneriler

Nicel araştırma yönetiminin kullanıldığı bu araştırma nitel veya karma araştırma yöntemiyle yapılabilir. 2019 yılında başlayan ve ülkelerin eğitim sistemini olumsuz etkileyen COVİT-19 salgın hastalığının iletişim sürecine etkisi ve karşılaşılan sorunlar araştırılabilir. Ülkemizde uygulamaya konulan Öğretmenlik Meslek Kanununun iletişim sürecine, öğretmen-yönetici iletişimine etkisi veya öngörülen sorunlara yönelik araştırmalar yapılabilir. Özel okullarda görevli okul yöneticileri iletişim yeterlilikleriyle resmi eğitim kurumlarında görevli yönetici iletişim yeterlilikleri kıyaslanabilir. Özel okullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri araştırılabilir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. ve Turan, S. (2018). *Okullarda Etkili İletişim*. Pegem A Akademi.
- Ada, Ş. ve Akan, D. (2007). Değişim sürecinde etkili okullar. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (16), 343-373.
- Akan D. ve Azimi, M. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.
- Asar, Ç. (2014). *İlkokul yöneticilerinin yeterliklerine ve iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi.
- Aydoğmuş, M. (2015). *Ortaöğretim okulları müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi.
- Bakan, G. S. (2017). *Okul müdürlerinin iletişim beceri yetkinliği*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ekinoks Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*. Pegem Akademi.

- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Cemaloğlu, N. (2020). *Yönetimin Pin Kodu*. Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. ve Duran, A. (2020). *Fark Yaratan Başarılı Okul Müdürleri*. Pegem Akademi.
- Cüceloğlu, D. (2020). *İletişim Donanımları*. Remzi Kitapevi.
- Çelik, M. (2019). *Okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile takım liderlik davranışları arasındaki ilişki*. (Doktora Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparşlan, A. M. (2011). Duygusal zekanın iletişim beceriler üzerine etkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 363-377.
- Drucker, P. (2004). *Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir?* Harvard Business Review.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Anı Yayıncılık.
- Erkuş A. ve Günlü E. (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1),7-24.
- Ewan, C. ve White, R. (1996). *Teaching nursing. 2nd Edition*, Chapman and Hall.
- Güngörmez, T. K. (2020). *Ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri: karma bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi.
- Hoşgörür, V. (2002). *İletişim Sınıf Yönetimi*. Z. Kaya. (Ed), Pegem AYayıncılık.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2015). (Educational administration/ Theory, research and practice) Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama. S. Turan (Ed.), *Okullarda iletişim*, (340-370) Nobel Yayın.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology Of Organizations*.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Set Ofset Matbaası.
- Kösterelioğlu, M. A. ve Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Nartgün, Ş. S. ve Çakmak, Y. (2012). Meslek liselerinde yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-14.
- Sağır, M. ve Parlak, F. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, 22(76), 165-185.
- Sayılan, F. (2007). Küreselleşme ve eğitimdeki değişim. E. Oğuz ve A. Yakar (Ed.), *Küreselleşme ve eğitim*. Dipnot Yayınları.
- Sevinç, Y. S. ve Çiçek S. A. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 56-65. <https://doi.org/10.29217/uujss.43>
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi). İnönü Üniversitesi.
- Töremen, F. ve Kolay, F. (2003). İlköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler, *Milli Eğitim Dergisi*, (160).
- Uzun, T. (2015). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Giresun İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi.
- Üstüner, M. ve Kış, A. (2014). İletişim yeterliği ile örgütsel çatışma arasındaki ilişki: eğitim denetmenleri başkanlığı üzerine bir araştırma. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56(56), 1-22.
<https://doi.org/10.14689/ejer.2014.56.5>
- Wiemann, J. M. (1977). Expication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3, 195-213.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Extended abstract**Introduction**

Communication can be shown as one of the important determining elements of organizational and interpersonal relations. Communication has generally been tried to be interpreted under organizational, personal, formal and informal headings. According to Bursalioğlu (2010), there are two types of communication in organizations, formal and informal. In the organizational hierarchy, formal relationships between individuals and groups are established through formal communication, and unofficial relationships are established through informal communication. In the research, organizational communication in the context of interpersonal communication and interpersonal communication in the context of organizational communication were specifically touched upon and common definitions were developed. In this context, communication, which is the equivalent of the Latin word "communication", has been shown as one of the most important elements of management processes. According to Başaran (2000), education is a process of interaction and communication is a tool of interaction. According to Hoşgörür (2002), communication enables individuals who share the same goals to work harmoniously. In this context, communication; It can be defined as the art of announcing all kinds of information, thoughts, feelings and dreams to individuals or masses through language instruments. According to Elma and Demir (2000), the organization cannot exist without communication. In this context, decisions, plans, coordination, cooperation, evaluation and feedback made in the organization can only be realized through communication.

Many scientists who study the organizational communication process have also made important determinations about the roles, duties and responsibilities of managers in this process. Universal recommendations have been developed regarding what communication competence means and what communication competence sub-dimension information should be. Üstüner and Kış (2014) state that many researchers state that the most comprehensive structural study on communication competencies was conducted by Wiemann (1977). Wiemann (1977) classified communication competencies as five sub-dimensions: "close relationship/support, understanding/empathy, social comfort, behavioral flexibility and interaction management". Wiemann (1977) stated that managers should have supportive and complementary communication skills of "sending, listening and feedback". Tutuer (2008) adapted Wiemann's (1977) communication competencies scale into Turkish and limited the communication competencies as "empathy, support and social comfort competencies" sub-dimensions.

It can be said that the literature on communication competencies of school administrators offers a very wide range. School principals should educate themselves in terms of communication competence and behavioral characteristics (Şimsek, 1997; Bursalioğlu, 2011). Communication competencies are the ability of managers to understand people during the communication process and to be empathetic to people's feelings and thoughts (Çetinkaya and Alparşlan, 2011). According to Töremen and Kolay (2003), school principals are expected to be competent in human relations and communication in order to be effective. School administrators tend to communicate effectively and openly in terms of their competence and behavior in order to understand teachers and solve their problems; Must be inspiring, able to persuade, listen, use language effectively, be empathetic, supportive, socially comforting, have positive attitudes and be able to notice (Açıklalın and Turan, 2018).

Thanks to their communication competencies, school administrators can "create a positive climate and culture at school and ensure that interpersonal communication is more meaningful and understandable; "It can better manage the chaos, conflicts and all kinds of differences and exhibit democratic attitudes and behaviors, motivate teachers to achieve the goals, increase the performance of teachers, and prevent turnover and absenteeism." (Drucker, 2007; topluer, 2008; Erkuş and Günlü, 2009; Hoy and Miskel, 2015; Casiadi, 2017; Sağır and Parlak, 2018; Çelik, 2019; Cemaloğlu, 2020).

A school administrator who communicates effectively with teachers has communication competencies in the perception world of teachers; He can be described as an empathetic, socially comfortable and supportive management expert. On the other hand, a school administrator who does not have communication skills may be perceived as an incompetent school administrator who does not provide support, is antipathetic and does not provide social comfort with his actions. The objective of this study is to determine the communication competence levels of school administrators according to the perceptions of the teachers working at secondary education institutions.

Method

Descriptive survey model was used in the research. The population of the study is comprised 1159 teachers working at the official secondary education institutions of the Ministry of National Education in the central district and other districts of Düzce in 2020/2021 academic year. 329 teachers were reached during the research process

and no sample was taken from the population. Personal Information Form and Communication Competence Scale, which was adapted into Turkish by Topluer (2008), the data collection tool; and SPSS 20.0 software was used to analyze the data.

Conclusion and discussion

According to the results obtained from the first sub-problem of the research, teachers evaluated communication competencies in the sub-dimensions of "support, empathy, social comfort" and in the total scale, the school principals' were evaluated in the "most of the time" category.

According to the results obtained from the first sub-problem of the research, the teachers evaluated their school principals' in the category of mostly within the communication competence sub-dimensions of the total sample. They reported their perceptions that their school administrators have high level of communication competences. According to the perceptions of the teachers, the communication competences of the school administrators reached the highest arithmetic mean in the sub-dimension of support, and the lowest arithmetic mean in the dimension of social comfort.

According to the results obtained from the second sub-problem of the research, communication competences were determined not to differ significantly within all dimensions and scale according to gender, marital status, educational status, age, seniority, and place of duty variables of teacher perceptions. Communication competences were found out to differ significantly within all sub-dimensions and scale according to "working time with principals' and school type variables" of teacher perceptions.

Recommendations

Communication competencies of school administrators in the "social comfort" competency sub-dimension:

- Developing active and effective listening competencies,
- Exhibiting convincing and reassuring behavior that positively affects teacher perceptions,
- Developing effective speaking skills,
- Receiving expert support to talk to senior managers without hesitation,
- Developing the ability to meet people, enjoy social environments, be flexible in interpersonal relationships, and feel and understand emotions.
- It may be recommended to follow international and national academic publications, books, magazines and digital publications on human relations and communication and to improve literacy skills.
- It may be recommended that school administrators benefit from the mentorship of school administrators who are equipped with empathy, social comfort and supportive communication competencies.

Yazarların katkı oranı beyanı

Bu çalışmada yazarlar eşit düzeyde katkı beyan etmişlerdir.

Çıkar çatışması

Bu çalışmada yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması belirtilmemiştir.

Etik kurul onayı

Bu çalışmanın Etik Kurul Onayı 01/03/2021 tarih ve 2021/43 sayılı karar ile Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'dan alınmıştır. Tüm sorumluluk yazara aittir.