



e-ISSN: 2630-6417

International Journal Of Social,
Humanities And Administrative
Sciences (JOSHAS JOURNAL)

Vol: 8
Issue: 49
Year: 2022
pp
255-262

Arrival
17 December 2021
Published
28 February 2022

Article ID
916
Article Serial Number
11

Doi Number
[http://dx.doi.org/10.31589/JO
SHAS.916](http://dx.doi.org/10.31589/JO
SHAS.916)

How to Cite This Article

Yılmaz, M. & Akıncı, Y. (2022).
"Okul Yöneticilerinin İletişim
Sürecindeki Etkililik Düzeyleri",
Journal Of Social, Humanities
and Administrative Sciences,
8(49):255-262.



International Journal Of Social,
Humanities And Administrative
Sciences is licensed under a
Creative Commons
Attribution-NonCommercial
4.0 International License.

This journal is an open access,
peer-reviewed international
journal.

Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililik Düzeyleri

Effectiveness Levels Of School Managers In The Communication Process

Mehmet YILMAZ Yeliz AKINCI

Okul Müdürü, Milli Eğitim Müdürlüğü, Isparta
Okul Müdürü, Milli Eğitim Müdürlüğü, Isparta

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Okul İdarecilerinin İletişim Sürecindeki Etkililik Düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesidir. Araştırmanın evrenini Isparta İl merkezinde resmi ve özel ilköğretim kurumları 2. kademesinde görev yapan 1500 öğretmen, örneklemini ise evreni oluşturan öğretmenlerin arasından gönüllülük esasına göre katılan 308 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu ve okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği ölçeceği kullanılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda, yapılan normallik test sonuçlarına göre veriler normal dağılım göstermediği için nonparametrik istatistik analiz testleri kullanılmıştır. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanlar aritmetik ortalama ve standart sapma $X \pm Sd$ olarak sunulmuştur. İkili karşılaştırmalarda Mann Whitney-U testi uygulanmış olup, üç ve fazla değişkenin karşılaştırılmasında Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin, Okul İdarecilerinin İletişim Sürecindeki Etkililik Düzeyleri algılarında cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Sonuçta cinsiyet, medeni durum, yaş ve hizmet yılı değişkenlerine göre elde edilen sonuçlardan farklılık gösteren diğer çalışmaların öğretmenlerin çalıştıkları kurum türü, yerleşim birimi, coğrafi bölge ve yaşadıkları sosyokültürel şartların farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Farklı okullarda yapılan çalışmaların, kurumsal yapıdan kaynaklanan iletişim becerileri, idari hizmet yılı ve sosyalleşme düzeyleri nedeniyle farklı sonuç vermiş olması muhtemeldir. Bunun yanında yine kurum türlerine göre aldıkları hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin farklı sonuçlar ortaya çıkardığı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Etkililik, iletişim, okul yöneticisi, okul iklimi.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the Effectiveness Levels of School Administrators in the Communication Process according to some variables. The population of the research consisted of 1500 teachers working in the 2nd level of public and private primary schools in the city center of Isparta, and the sample consisted of 308 teachers from among the teachers who participated in the universe on a voluntary basis. In the research, the personal information form and the scale of the effectiveness of school administrators in the communication process were used as data collection tools. In line with this information, nonparametric statistical analysis tests were used since the data did not show normal distribution according to the results of the normality test. The scores obtained by the participants from the scales were presented as arithmetic mean and standard deviation $X \pm Sd$. While Mann Whitney-U test was used in pairwise comparisons, Kruskal Wallis-H test was used for comparison of three or more variables. A significant difference was found in the perceptions of the teachers participating in the study on the Effectiveness Levels of the School Administrators in the Communication Process, according to the variables of gender and marital status. As a result, it is thought that other studies that differ from the results obtained according to the variables of gender, marital status, age and years of service are due to the differences in the type of institution, settlement, geographical region and socio-cultural conditions in which the teachers work. It is possible that the studies carried out in different school types yielded different results due to the communication skills stemming from the institutional structure, years of administrative service and socialization levels. In addition, it is thought that the pre-service and in-service training activities they receive according to the types of institutions reveal different results.

Key Words: Effectiveness, communication, school manager, school climate.

1. GİRİŞ

İnsan tüm özellikleriyle birlikte modern toplum içinde değerlendirildiğinde, eğitimin insan yaşamındaki önemi anlaşılmaktadır (Ersoy ve Çimen, 2021, Akıncı ve ark, 2020). Toplumsal ortamda bilginin sürekli bir değişim içinde olması, kazanım ve üretiminin önemli olması açısından, yaşam boyu öğrenme becerilerine sahip ve öğrenme sorumluluğunu alabilen kişilere ihtiyaç duyulmaktadır (Çimen ve Akıncı, 2021, Asal ve Turan, 2021). Yenilenen ve geliştirilen bilgiler eğitim programları ile öğrencilere dönüştürülmelidir. Eğitim programlarında bilginin dönüştürülmesinde en önemli itici güç öğretmendir (Turan ve ark, 2015).

Okulların bireysel ve toplumsal geleceğe yön veren kurumlar olmaları nedeniyle, en az öğretmenler kadar okul yöneticilerinin de bu süreçte sorumluluğu bulunmaktadır. Okul yöneticilerinden mesleki yeterliliklerinin yanında işbirlikçi, uyumlu, yapıcı, doğru ve hızlı kararlar verebilen, iletişimi başarı ile sağlayabilen kişiler olmaları beklenmektedir (Gürbüz vd., 2013). Şahin-Fırat (2010) bu özelliklere sahip yöneticilerin, öğretmenlerin bilgi, birikim ve becerilerini yansıtmalarına fırsat vereceklerini, Bedük (2011) ise öğretmenlerin iş motivasyonlarının artırılarak verimliliklerinin yükseltilmesinin, istek ve ihtiyaçlarının doğru anlaşılacak karşılmasına bağlı olduğunu, bu durumun yöneticiler açısından büyük önem taşıdığını ifade etmiştir. Yıldırım (2017) saygın yöneticilerin adil, tarafsız, disiplinli, arkadaş canlısı, saygılı ve hoşgörülü kişiler olmasının beklediği, paydaşlarla etkili iletişimin, itibarlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir.

Okul yönetiminde etkili olabilen faktörlerden bir tanesi yöneticilerin iletişim becerileri olup, etkili yöneticilerden özellikle iletişim kabiliyetlerinin yüksek olması beklenir. İyi iletişim becerilerine sahip yöneticiler, eğitim yönetiminde daha iyi etkiye sahip olabilirler. Bu konuda Hoy vd., (2006), insan becerilerinden yararlanmanın eğitim yöneticilerinin özelliklerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu ifade etmiştir. “İletişim becerileri eğitiminin etkilerinin incelenmesi” başlıklı makalelerinde bu becerilerin önemini teyit etmekte ve yönetsel deneyimlerin önemli olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, okul yöneticileri ne kadar genel ve özel beceri ve yeteneklere sahip olursa, eğitim yönetiminde o derecede sağlıklı bir rol oynayacaklardır. Eğitim yönetiminde etkin rol oynayabilecek bir diğer faktör de liderlik tarzı olup, uygun bir liderlik tarzına vurgu yapılarak ve motivasyon sağlanarak eğitim-öğretimin hedeflerine daha başarılı bir şekilde ulaşılacaktır. Kültür, zaman, deneyim, liderliğe hazır olma, öncelikleri ve beklentileri anlama ve değerlendirme gibi bazı faktörler liderlik tarzı üzerinde etkilidir (Havens ve Knapp, 1999). Lider veya yönetici, çalışanlarını yönlendirmeye karar vermeden önce öncelikle personelinin ve meslektaşlarının yeteneklerini doğru bir şekilde belirlemelidir. Çünkü çalışanların her birinin kendine has özellikleri vardır ve liderin ihtiyaçlarını karşılamasını beklerler. Bu nedenle, liderlik tarzı ve yöneticilerin yetenekleri, bir okulun yönetiminde iletişim kurmada önemli rol oynayabilir.

Etkili iletişim, zamana ve şartlara göre değişimi sürekli kılmak, paydaşlar arasında eşgüdümü sağlayabilmek, etkili kararlar alabilmek ve eğitim örgütünde olumlu bir hava yaratabilmek, gibi faktörleri içermektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin mevcut plan ve programların verimli bir şekilde devamını sağlamak, değerlendirmeleri doğru zamanda ve doğru şekilde yapmak ve mevcut şartları iyileştirebilmek için de etkili bir iletişim becerisine sahip olmaları gereklidir (Ada vd., 2015).

Drucker (1994) etkinliği, herhangi bir kişi veya herhangi bir amaç için belirlenen sonuçların başarısını ifade eden kavram şeklinde ifade etmiştir. Yönetsel etkililik, okul yöneticilerinin davranışları sonucu ortaya çıkan bir davranış olup, hedeflenen amaçlar ile gösterilen performans arasındaki ilişki şeklinde ifade edilmektedir (Reddin, 1970). Dolayısıyla okul yöneticilerinin eğitsel başarının sağlanabilmesi için, öğretmen motivasyonu ve iletişim bağlantısının önemi ortaya çıkmaktadır.

Öğretmen motivasyonu, okul kalitesini etkileyen önemli faktörlerdendir. Motivasyon, eğitim öğretim faaliyetlerinde itici güç olup (Pratama vd., 2016), aynı zamanda öğretmenlerin arzu ve isteklerini artırma, yeteneklerini harekete geçirme açısından cesaretlendiren bir faktördür.

Tüm insanlar gibi öğretmenlerde içsel motivasyon eğilimi ile donatılmış olsa da mevcut motivasyonu sürdürmek ve geliştirmek için yönetici desteğine ihtiyaç duyarlar (Ada vd., 2013). Optimal zorluklar, yapıcı geri bildirimler ve kırıcı değerlendirmelerden kaçınmak, öğretmenlerin içsel motivasyonunu artırırken, performanslarıyla ilgili negatif geri bildirimler motivasyonlarını düşürür.

Öğretmen motivasyonu açısından bakılınca, iletişimin etkinliği ve iletişimsizlik okullarda farklı sonuçlara neden olabilir. Etkili ve olumlu bir iletişim eğitsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunurken, iletişimsizlik ya da doğru olmayan iletişim okulları verimsizliğe sürükleyecektir. Aynı şekilde öğretmenlerin motivasyon seviyeleri ile okulun eğitsel başarısı arasında da pozitif bir ilişki vardır. Sağlıklı iletişim ve yüksek motivasyon sosyal hayat açısından değerlendirildiğinde, öğretmenlerin iş hayatlarının yanında, sosyal hayatlarını da olumlu etkileyeceği ve mutluluk düzeylerinin artacağı söylenebilir. Dolayısıyla okul yöneticileri, öğretmenlerin kişisel amaçlarını, örgütsel amaçlarla birleştirebildikleri ölçüde başarı sağlayabilirler (Timuroğlu ve Balkaya, 2016).

İdarecilerin, okul ortamında uyum ve performans artışı sağlayabilmeleri, öğretmenlerin motivasyonunun yüksek olması, yöneticilerin dürüstlük ve tarafsızlıklarından emin olmaları ile mümkündür (Küçükkaraduman, 2006).

Bilgin vd., (2004) iş performansını, öğretmenlerin okul içindeki davranışları ve sonuçlarının, verimlilik düzeyi ve eğitsel hedeflere yönelik kazanımlarının nicel ve nitel karşılığı olarak şeklinde etmektedir. Hem öğretmenler hem yöneticiler tarafından karşılıklı etkileşim içerisinde olması nedeniyle, performansı yüksek olan öğretmenler okulun performansını artırırken, rekabet kapasitesini de yükseltecektir (Krishnan, 2002). Yetersiz iletişim ve motivasyon durumunda ise öğretmenlerin performansları doğal olarak düşecektir.

2. YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Modeli

Mevcut durumu ortaya koymak için, araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Karasar (2007) tarama modelini geçmiş veya günümüzde var olan bir durumu olduğu gibi ortaya koymak şeklinde tanımlamıştır. Tarama yönteminin, araştırmayla ilgili durumu, bulguları ile temsil ettiği ifade edilmektedir (King ve He, 2005).

2.2 Gönüllü Gruplarının Oluşturulması

Araştırmanın evrenini Isparta İl merkezinde resmi ve özel ilköğretim kurumları 2. kademesinde görev yapan 1500 öğretmen, örneklemini ise ölçekleri doldurmayı kabul eden 308 öğretmen oluşturmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Erkek	170	55,2
	Kadın	138	44,8
	Toplam	308	100
Yaş	20-30	15	4,9
	31-40	103	33,4
	41-50	125	40,6
	50+	65	21,1
	Toplam	308	100
Medeni Durum	Bekâr	18	5,8
	Evli	290	94,2
	Toplam	308	100
Hizmet Yılı	0-5	7	2,3
	6-10	31	10,1
	11-15	70	22,7
	16-20	51	16,6
	20+	149	48,4
	Toplam	308	100

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlere göre %5,5'sinin erkek, %44,8'inin kadın, Yaş guruplarına göre %4,9'unun 20-30 yaş, %33,4'ünün 31-40 yaş, %40,6'sının 41-50 yaş, %21,1'inin 50 yaş ve üzeri olduğu, Medeni duruma göre %5,8'inin bekar, %94,2'sinin evli, Hizmet yılına göre %2,3'ünün 0-5 yıl, %10,1'inin 6-10 yıl, %22,7'sinin 11-15 yıl, %16,6'sının 16-20 yıl ve %48,4'ünün 20 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

2.3 Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanmış olan ve 5 sorudan oluşan demografik bilgiler ölçeği ve okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğini belirlemek üzere toplam 18 sorudan oluşan bir veri toplama formu kullanılmıştır.

2.4 Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş ve hizmet yılı bilgilerini elde etmek amacıyla dört soru içermektedir.

2.5 Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği

Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğini belirlemek üzere toplam 18 sorudan oluşan bir veri toplama formu kullanılmıştır. Çınar (2010) tarafından hazırlanan Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeğinin 5 faktörlü olduğu ancak faktörlerden birinin 1 maddeyle temsil edilmesinden dolayı 4 faktörlü olarak uygulanabileceği belirtilmiştir. Alt faktörler Yöneticinin İlgisi (7 soru), İletişim Yönetimi (4 soru), Çevreyle Bütünleşme (4 soru) ve Öğretime Odaklaşma (2 soru) olmak üzere 4 alt faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısının ise Cronbach Alpha=0,90 olarak bulunduğu ifade edilmiştir.

2.6 Verilerin Analizi

Yapılan normallik test sonuçlarına göre veriler normal dağılım göstermediği için nonparametrik istatistik analiz testleri kullanılmıştır. Katılımcıların ölçek puanları aritmetik ortalama ve standart sapma ($X \pm Sd$) olarak sunulmuştur. Mann Whitney-U testi ikili karşılaştırmalarda uygulanırken, Kruskal Wallis-H testi üç ve fazla değişkenin karşılaştırılmasında kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Tablo 2: Ölçeklerden Elde Edilen Puanların Betimsel İstatistiği

	N	Min	Max	X±Sd
Yöneticinin ilgisi	308	12,00	45,00	18,766±6,753
İletişim Yöntemi	308	6,00	20,00	16,279±2,007
Çevreyle Bütünleşme	308	5,00	20,00	15,240±2,911
Öğretime Odaklaşma	308	3,00	10,00	7,903±1,496
İletişim Süreci Etkililiği Toplam	308	43,00	95,00	58,189±8,515

Tablo 2 incelendiğinde çalışmaya katılan öğretmenlerinin iletişim sürecindeki etkililik algısına yönelik alt başlıklarından yöneticinin ilgisinin 18.766 ± 6.753 , iletişim yönetiminin 16.279 ± 2.007 , çevreyle bütünleşmenin 15.240 ± 2.911 , öğretime odaklaşmanın 7.903 ± 1.496 ve iletişim süreci etkililiği toplamının ise 58.189 ± 8.515 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre, iletişim sürecindeki etkililik algıları.

	Cinsiyet	N	Mean rank	Sum of rank	U	Z	p
Yöneticinin ilgisi	Kadın	138	157,57	21744,50	11306,50	-,549	,583
	Erkek	170	152,01	25841,50			
İletişim Yöntemi	Kadın	138	152,63	21062,50	11471,50	-,338	,735
	Erkek	170	156,02	26523,50			
Çevreyle Bütünleşme	Kadın	138	141,73	19559,00	9968,00	-2,282	,023
	Erkek	170	164,86	28027,00			
Öğretime Odaklaşma	Kadın	138	145,37	20060,50	10469,50	-1,653	,098
	Erkek	170	161,91	27525,50			
İletişim Süreci Etkililiği Toplam	Kadın	138	147,53	20359,00	10768,00	-1,239	,215
	Erkek	170	160,16	27227,00			

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, çevreyle bütünleşme ($p=.023$) alt boyutunda anlamlı bir farklılık gösterirken, diğer alt boyutlar ve iletişim süreci etkililiği toplam skorunda anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların medeni durum değişkenine göre, iletişim sürecindeki etkililik algıları.

	Medeni durum	N	Mean rank	Sum of rank	U	Z	p
Yöneticinin ilgisi	Evli	290	152,22	44144,50	1949,50	-1,814	,070
	Bekar	18	191,19	3441,50			
İletişim Yöntemi	Evli	290	157,12	45566,00	1849,00	-2,110	,035
	Bekar	18	112,22	2020,00			
Çevreyle Bütünleşme	Evli	290	155,62	45130,00	2285,00	-,892	,372
	Bekar	18	136,44	2456,00			
Öğretime Odaklaşma	Evli	290	155,90	45212,00	2203,00	-1,131	,258
	Bekar	18	131,89	2374,00			
İletişim Süreci Etkililiği Toplam	Evli	290	155,05	44965,00	2450,00	-,437	,662
	Bekar	18	145,61	2621,00			

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre, iletişim yöntemi ($p=.035$) alt boyutunda anlamlı bir farklılık gösterirken, diğer alt boyutlar ve iletişim süreci etkililiği toplam skorunda anlamlı fark göstermediği anlaşılmıştır.

Tablo 5: Katılımcıların yaş değişkenine göre, iletişim sürecindeki etkililik algıları.

	Yaş	N	Mean rank	df	X ²	P
Yöneticinin ilgisi	20-30	15	172,97	3	3,459	,326
	31-40	103	148,61			
	41-50	125	149,26			
	51+	65	169,65			
İletişim Yöntemi	20-30	15	117,73	3	3,425	,331
	31-40	103	161,93			
	41-50	125	153,89			
	51+	65	152,38			
Çevreyle Bütünleşme	20-30	15	137,87	3	6,323	,097
	31-40	103	138,52			
	41-50	125	163,86			
	51+	65	165,66			
Öğretime Odaklaşma	20-30	15	169,77	3	,901	,825
	31-40	103	157,50			
	41-50	125	153,26			
	51+	65	148,60			
İletişim Süreci Etkililiği Toplam	20-30	15	136,67	3	6,244	,100
	31-40	103	139,42			
	41-50	125	160,88			
	51+	65	170,25			

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin yaş değişkenine göre iletişim süreci alt boyutları ve toplam skorunda anlamlı fark bulunmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 6: Katılımcıların hizmet süresi değişkenine göre, iletişim sürecindeki etkililik algıları.

	Hizmet Süresi	N	Mean rank	df	X ²	P
Yöneticinin ilgisi	0-5 yıl	7	178,93	4	2,727	,605
	6-10 yıl	31	172,94			
	11-15 yıl	70	150,41			
	16-20 yıl	51	144,20			
	20+ yıl	149	154,96			
İletişim Yöntemi	0-5 yıl	7	146,57	4	1,104	,894
	6-10 yıl	31	149,26			
	11-15 yıl	70	157,39			
	16-20 yıl	51	164,40			
	20+ yıl	149	151,22			
Çevreyle Bütünleşme	0-5 yıl	7	143,07	4	7,999	,092
	6-10 yıl	31	157,16			
	11-15 yıl	70	132,16			
	16-20 yıl	51	147,82			
	20+ yıl	149	167,27			
Öğretime Odaklaşma	0-5 yıl	7	181,57	4	2,528	,640
	6-10 yıl	31	149,66			
	11-15 yıl	70	150,00			
	16-20 yıl	51	168,92			
	20+ yıl	149	151,41			
İletişim Süreci Etkililiği Toplam	0-5 yıl	7	147,64	4	4,791	,309
	6-10 yıl	31	160,40			
	11-15 yıl	70	135,63			
	16-20 yıl	51	152,30			
	20+ yıl	149	163,21			

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin hizmet süresi değişkenine göre, iletişim süreci alt boyutları ve toplam skorunda anlamlı fark bulunmadığı anlaşılmıştır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmamızda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililik düzeylerinin, okul iklimine etkileri incelenmiştir. Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililik düzeyleri öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu ve hizmet yılına göre değerlendirilmiş, yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililik düzeylerinin, okul iklimine etkileri araştırılmıştır.

Okul yöneticilerinin paydaşlarla sağlıklı iletişim kurması ve devam ettirmesinin okul başarısını pozitif yönde etkilediğini ve eğitim sorunlarının çözümünde etkilidir (Kowalski vd., 2010). Okullarda iletişimin sağlıklı olması okul başarısına paralel olarak yönetim fonksiyonlarının da sağlıklı işlenmesini sağlayacaktır. Planlama, koordinasyon, yöneltme ve yürütme fonksiyonları sağlıklı bir iletişim ile daha verimli bir şekilde gerçekleşecektir (Atak, 2005). Okul ortamında etkili iletişim yoluyla çalışanların paylaşım duygusunun artırılması, okul ortamındaki gerilim ve baskıları azaltmakta, bu yolla eğitsel faaliyetler iş birliği ve uyum içinde gerçekleşmektedir.

Okullarda öğretmenlerin yönetici-öğretmen iletişimine bakış açıları, kurumsal hedefler açısından önemli rol oynamaktadır. İdarecilerin iletişime karşı önyargılı olmaları bireysel ve kurumsal davranışlarında negatif algılara sebep olabilir. İnsanların, diğerleri hakkında az bilgi ile çabuk izlenim edinme eğilimleri, önemli yanlışlara yol açabilir. Algı kavramı kişilik açısından ele alınacak olursa, öğretmenin kendisini iyi anlamış olması yöneticiyi de doğru anlayabilmesini kolaylaştıracaktır. Öğretmenin sahip olduğu kişilik özellikleri, yöneticileri de o özellikler doğrultusunda algılayarak anlayıp kabul etmesine yol açacaktır (Kaynak, 1995).

Çalışmamızda elde edilen bulgulara göre çalışmaya katılan öğretmenlerinin iletişim sürecindeki etkililik algısına yönelik alt başlıklarından yöneticinin ilgisinin yüksek iken, iletişim yönetiminin ve çevreyle bütünleşmenin orta düzeyde, öğretime odaklaşmanın ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmamızı destekler nitelikte Kösterelioğlu ve Argon (2010), “Yöneticinin ilgisi” alt boyutunda etkili dinleme becerisine sahip yöneticilerin, rahat bir iletişim ortamı sağladıklarını, “İletişim yöntemi” alt boyutunda yöneticiler ile öğretmenler arasında açık ve çok yönlü bir iletişimin olduğunu, “Çevreyle bütünleşme” alt boyutunda diğer kurumlarla etkili bir iletişim içerisinde olduklarını, en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise “Öğretime odaklaşma” boyutu olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretmen cinsiyeti ile yönetici cinsiyetinin farklılığı, öğretmen algısında farklılıklara neden olabilir. Öğretmen algısının seçici olması, yönetici-öğretmen iletişiminde yanlış anlaşılmalara neden olabilir. Elde edilen bulgularda cinsiyet değişkenine göre, çevreyle bütünleşme alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülürken, diğer alt boyutlar ve iletişim süreci etkililiği toplam skorunda anlamlı bir farklılık görülmediği tespit edilmiştir. Çalışmamızı destekler

nitelikte Saylık ve Hazar (2021) öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre iletişim becerilerine ilişkin algılarının ölçek toplamı ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark belirlenemediğini ifade etmiştir. Aynı şekilde Meriç vd., (2019) ve Öksüz (2018) cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin iletişim becerileri düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmediğini belirtmiştir. Kösterelioğlu ve Argon (2010) çalışmalarında bayan öğretmenler açısından anlamlı fark tespit edildiği, bu durumun iletişim sürecinde bayan öğretmenlerin, erkeklere göre daha olumlu tavır sergilemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çubukçu ve Dödar, (2003) çalışmalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmiştir. Uzman (2019) ise cinsiyet faktörü açısından bir anlamlılık olmadığını ancak, tüm öğretmenlerin okul yöneticilerinin orta düzeyde iletişim becerilerine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre, iletişim yöntemi alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülürken, diğer alt boyutlar ve iletişim süreci etkililiği toplam skorunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Kösterelioğlu ve Argon (2010) benzer sonuçlara ulaşarak, medeni durum değişkenine tüm alt boyutlar ve toplamda anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmiştir.

Öğretmenler yaşları gereği farklı değerlere sahip olabilir ve sahip olduğu değerler doğrultusunda yönetici ile olan iletişimlerinde seçici algılamalarına neden olur. Bu durum, yönetici-öğretmen iletişiminde algı yanılgılarına neden olur (Çubukçu ve Dödar, 2003). Çalışmamızda öğretmenlerin yaş değişkenine göre ise iletişim süreci alt boyutları ve toplam skorunda anlamlı bir farklılık görülmediği tespit edilmiştir. Çalışmamızı destekler nitelikte Kösterelioğlu ve Argon (2010), Çubukçu ve Dödar, (2003) çalışmalarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmiştir.

Hizmet süresi öğretmenlerin değer yargılarını etkileyip yönetici ile aralarındaki iletişimde seçici davranmalarına neden olabilir. Çalışmamızda öğretmenlerin hizmet süresi değişkenine göre, tüm alt boyutlar ve toplam skorda anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışmamızı destekler nitelikte Çağlar ve Çınar (2021), Öksüz (2018), Kösterelioğlu ve Argon (2010), Çubukçu ve Dödar, (2003) çalışmalarında hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmiştir. Farklı olarak Can (2001), ise yaptığı çalışmada hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerini daha etkili bulmuştur.

Okul yöneticilerinin yönetim başarısı için iletişimin önemini anlamaları önemlidir. İdarecilerin eylemleriyle ilettikleri mesajın, ses tonunda veya sözel olarak ve kullandıkları kelimeler kadar önemli olduğunun farkında olmaları gerekir.

Bir yöneticinin etkili iletişim sağlayabilmesi için, herhangi bir sonuca varmadan önce paydaşlarını tanıması, onları dinlemesi, duygu ve hedeflerini anlayabilmek için zaman geçirmesi gereklidir. Her ne kadar yöneticilerin hoşuna gitmese de geri bildirim almadan karar alması, okul ikliminin sağlıklı gelişmesine neden olabilir. Çalışanları tavsiye istedikleri durumda, yöneticilerin ne kadar iyi niyetli olursa olsun, mevzuatla konuşmaları, çalışanların kendi çözümlerini üretmemeleri nedeniyle yetersiz hissetmelerine neden olabilir (Laud, 1998). Bu durumda çalışan fikirlerinin alınması kişilerarası iletişimi geliştirmek için iyi bir gelişme, olumlu bir tutumdur.

İdareciler okullarındaki resmi ve gayri resmi iletişim yöntemlerinin farkında olmalıdır. Tüm iletişim için belirlenmiş bir emir komuta zincirini takip etme fikri akılsız ve gerçekçi değildir. İyi yöneticiler, mevcut duruma bağlı olarak en etkili ve verimli iletişim yöntemini kullananlardır.

Sonuç olarak arzu edilen yönetici, listenin başında iletişim becerilerinin yer aldığı birçok işin ustası olmalıdır. İdareciler okullarda, aynı zamanda sosyal ortamlarda eğitim öğretimin odak noktaları olduğundan, herhangi bir endişeyi, fikri veya haberi etkili bir şekilde iletebilmelidir. Okullar, sağlıklı birer iletişim merkezi olmalıdır. Bir okulun başarısı veya başarısızlığı, yöneticilerin eğitimin paydaşlarıyla ne kadar etkili iletişim kurabileceğine bağlı olacaktır.

5. ÖNERİLER

- ✓ İdareciler öğretmenlerinin duygu ve düşüncelerini dikkate alarak, motive edici bir iletişim tarzını benimsemelidir.
- ✓ İdarecilerin hizmet öncesi veya hizmet içi eğitim yoluyla iletişim teknikleri kurslarına alınması gerekmektedir.
- ✓ İdarecilerin yasal güce sırtını dayayan yönetici değil, lider yönetici tutumunu benimsemeleri gereklidir. Bu doğrultuda seçim aşamasında değerlendirme kriterlerinde yer almalıdır.
- ✓ Sonraki araştırmalarda, yöneticilerin adalet algılarının araştırılarak bu konuya ışık tutulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Çelik, R., Küçükali, Z. & Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 101-114.
- Akıncı, A. Y., Türkay, İ.K., Arısoy, A. & Deniz, C. (2020). Lise Öğrencilerinin Beden Eğitimi Dersi Tutumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi (Isparta Örneği). *Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (3), 53-62.
- Asal, R., & Turan, B. N. (2021). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Fen Öğretimine Yönelik Kaygı Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Erciyes Journal of Education*, 5(1), 74-86.
- Atak, M. (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Havacılık ve Uzay 74 Teknolojileri Dergisi*, 2(2): 59-67.
- Bedük, A., (2011). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*, Konya: Atlas Kitabevi.
- Bilgin, L., Taşcı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Tonus, Editör: Geylan, R. H.Z. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1561, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 820, Eskişehir.
- Can, N. (2001). Yönetici adaylarının okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri, *Eğitim Araştırmaları*. 5(1): 36-44.
- Çağlar, Ç., & Çınar, H. (2021). Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 141-154.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26); 1-10.
- Çimen, E. & Akıncı, A. Y. (2021). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yaşam Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Akdeniz Bölgesi Örneği). *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (3), 359-370.
- Çubukçu, Z. ve Dödar, İ. (2003). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri, *MEB Dergisi*, Sayı. 157, Ankara.
- Drucker, P.F. (1994). *Etkin Yöneticilik*, Eti Yayınları, İstanbul.
- Gürbüz, R., Erdem, E., Yıldırım. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Ersoy, A. & Çimen, E. (2021). "Ortaokul Öğrencilerinin Özgüven İle Beden Eğitimi Dersi Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *International Social Sciences Studies Journal*, (e-ISSN:2587-1587) Vol:7, Issue:82; pp:2011-2020
- Havens, C., & Knapp, E. 1999. Easing into Knowledge Management in Strategy & leadership, *Strategy and leadership*, 27, 4-9.
- Hoy, W., Tarter, J., & Hoy, W. 2006. Academic Optimism of Schools: A Force for Student Achievement, *American Educational Research Journal*. 43 (3).
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (17 b.)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, İstanbul.
- King, W. R. ve He, J. (2005). Understanding the role and methods of meta-analysis in IS research. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 665-686.
- Krishnan, V. R. (2002), "Transformational Leadership and Value System Congruence", *International Journal of Value-Based Management*, 15(1): 19-33.
- Kowalski, T. J., Mc Cord, R. S., Petersen, G. J., Young, I. P., & Ellerson, N. M. (2010). *The American school süper intendent: 2010 decennial study*. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Education.
- Kösterelioğlu, M., & Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Küçükkaraduman, E., (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Laud, L. (1998). Changing the way we communicate. *Educational Leadership*, 55, (7), 23-25.

Meriç, E., Öztürk-Çiftçi, D. ve Yurtal, F. (2019). Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*. 27 (1), 65-74

Öksüz, N. (2018). *Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile öz etkililik-yeterlilik düzeylerinin değerlendirilmesi* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).

Pratama, H. A., Zenju, N. S. and Purnamasari, I. (2016). "Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Penyelenggaraan Diklat Di Pusat Pelatihan Manajemen Dan Kepemimpinan Pertanian (Ppmkp) Ciawi Bogor," *Jurnal. Governansi*, 2(1): 20-30.

Reddin, W.J. (1970). *Managerial Effectiveness*, Hc Graw Hill Book Company, London.

Saylık, A., & Hazar, S. (2021). X ve Y Kuşağı Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Aday Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmelerine Etkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 20(79), 1137-1161.

Şahin-Fırat, N., (2010). Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(156): 71-83.

Timuroğlu, M. K., & Balkaya, E. (2016). Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi: Bir uygulama, *U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2): 89-113.

Turan, M. B., Pepe, O., & Bahadır, Z. (2015). Investigating self-efficacy levels of physical education and sports teachers in terms of some variables. *Science, Movement and Health*, 15(2), 158-163.

Uzman, Z. (2019). *İlkokul yöneticilerinin algılanan iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Yıldırım, H. (2017). Okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenlerin belirlenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Institute of Education Sciences, Dumlupınar University, Kütahya.