



## Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği

Orhan Çınar\*

**Özet:** Toplumun eğitim ihtiyacını karşılamada önemli bir yere sahip olan okulların iyi yönetilmesi eğitim sisteminin başarısına etki eden bir konudur. İletişim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yöneticilerin kullandığı temel araçlardandır. Okulların görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri, okul müdürlerinin iletişim sürecinde etkili olmalarına bağlıdır. Bu çalışmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği incelenmiştir. 2008 yılı Nisan ayında Ağrı ilindeki on ilköğretim okulunda görev yapan 191 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak “Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği”, istatistiksel analizlerde ise frekans, yüzde, ortalama, t testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililik düzeyini olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** iletişim, örgütsel iletişim, okul, okul müdürü.

### The Principal Effectiveness in the Communication Process

**Abstract:** Good management of schools which have important place to meet education needs of the society is a subject affecting the success of educational system. Communication is one of the main tools for managers to achieve organizational goals. In order to perform their mission successfully for schools, principals should be effective in the communication process. In this study, the principal effectiveness in the communication process, according to the teachers' perceptions, is examined. The sample of the study is 191 primary school teachers working in ten schools in the province of Ağrı on the April 2008. To gather the data “The Scale of the Principal Effectiveness in the Communication Process” is used. Frequency, percentage, mean, t test and variance analyze are used in statistical analyses. As a result of the study it is found out that the principal effectiveness in the communication process is well percept by the teachers.

**Key Words:** communication, organizational communication, school, principal.

## GİRİŞ

İnsanlar, amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlenerek bir araya gelmektedirler. Bu şekilde ortaya çıkan örgütsel yapı, iletişim aracılığıyla işlevini yerine getirebilmektedir. Bir iletişim ağı olarak değerlendirilen örgütün başarılı olması, bu ağın iyi kurulması ve işlenmesiyle mümkün olmaktadır.

Birey ve örgüt üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde önemli rol oynayan bir süreçtir. Yöneticilerin gündelik olarak toplantı yapmaları, raporları incelemeleri, telefon görüşmeleri yapmaları, faks metinleri hazırlamaları, emir ve direktif vermeleri gibi faaliyetler sürekli tekrarlanan iletişim örnekleridir. Yöneticiler mesailerinin önemli bir bölümünü iletişime ayırmak zorundadırlar.

Toplumsal yapıyı meydana getiren kurumlardan biri olan eğitimin en temel bileşeni okullardır. Çünkü eğitim faaliyetinin önemli bir bölümü okullarda gerçekleştirilmektedir. Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesi, okulların iyi yönetilmesiyle sağlanabilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin okulu yönetirken iletişim ağını başarılı bir şekilde kurup işlerlik kazandırmaları hayati bir önem taşımaktadır.

Bu noktadan hareketle okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini belirlemenin yararlı olacağı düşünülmüştür. Çalışmada, konuyla ilgili kuramsal bilgiler verildikten sonra, okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini belirlemek için yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

\* Yrd. Doç. Dr, Erzincan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**KURAMSAL ÇERÇEVE**

İletişim konusunu ele alan kaynaklarda iletişim ile ilgili çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Burada genel iletişim ve örgütsel iletişim ayrımı yapılarak iletişim konusuna yer verilecek ayrıca okul yönetiminde iletişim konusuna değinilecektir.

**Genel İletişim**

Kaynaklarda iletişim hakkında çok sayıda tanıma rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Türkçe Sözlükte (TDK, 2005) iletişim; *“duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişimasyon”* biçiminde tanımlanmaktadır.

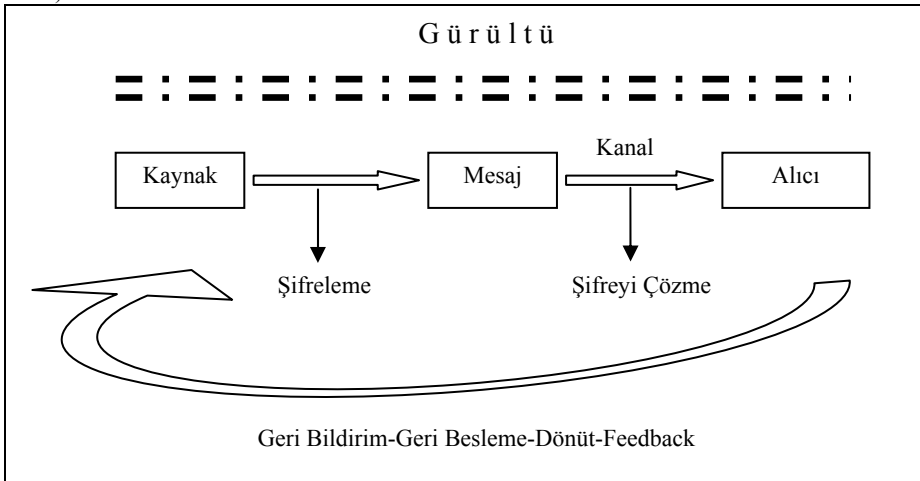
Eren'e (1993: 217) göre iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağıdır.

Şimşek, (1998: 183) iletişimi; ortak zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmak amacıyla bilgi, veri ve düşünce aktarımı şeklinde tanımlamaktadır.

Miller; davranış yönünü ön plana çıkararak iletişimi; *“alıcının davranışlarını kasıtlı biçimde etkilemek üzere, bir kaynaktan alıcıya doğru mesajların iletilmesi”* şeklinde tanımlamaktadır (Ergin ve Birol, 2000: 6). Benzer şekilde Erdoğan (1994: 279) şu tanımlı yapmıştır; iletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan ziyade, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya dönük bilginin, bir kişiden başka bir kişiye şuurdu olarak aktarılmasıdır.

Bakan ve Büyükbeşe (2004: 1-360), iletişimle ilgili farklı bilim adamları ve yazarlarca yapılan tanımlardan yola çıkarak iletişim için kapsayıcı bir tanım yapmışlardır. *“İletişim; iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak, ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir.”*

David K. Berlo tarafından geliştirilen ve iki kişi arasındaki konuşmadan bir sınıf ortamına, bir toplantıdan bir telefon görüşmesine kadar hemen her türlü iletişimi açıklayabilen model Şekil-1'de gösterilmiştir (Hicks ve Gullett, 1988: 511).



Şekil-1: İletişim Süreci (Hicks ve Gullett, 1988: 511).

Bu modele göre; kaynak durumundaki kişi -karşı tarafta bir etki meydana getirmek amacıyla- duygu ve düşüncelerini bir takım sembollere dönüştürerek mesaj haline getirir ve bir kanal vasıtasıyla alıcıya aktarır. Alıcı, gelen mesajı anlamlandırarak değerlendirir ve buna göre bir tepki verir. Burada iletişim sürecini aksatan her türlü etken gürlütu olarak adlandırılmaktadır.

Bazı kaynaklarda iletişim, anlamı paylaşarak, ortak hale getirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Burada dikkat çekilen öge, “anlatmak”tır. İletişimi kuran ve başlatan kişi kendisini, duygu ve düşünce dünyasını, ilişkilerini, ilişkilerinin kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındakine iletmek ister. Kişilerin anlatma eylemlerinin iletişim açısından amacı “anlaşılma”dır (Aydın, 2008:205; Baltaş ve Baltaş, 2000: 19). Burada anlatan kişinin dikkat etmesi gereken husus, anlattıklarıyla birlikte karşısındaki kişinin bunları ne kadar anladığıdır.

Bireyin kendisine yöneltilen bir mesajı tam olarak anlaması veya bir mesajı aynı şekilde başkalarına tam olarak aktarması son derece güçtür. Bu yüzden iletişim çoğu kez eksik kalır, çarpıtılır ya da yanlış anlamayla sonuçlanır. Bu durumda kişisel ya da toplumsal düzeyde bir takım iletişim sorunları ortaya çıkar. Yanlış anlama veya yanlış anlaşılma sıkça karşılaşılan durumlardır.

Güçlü’ye göre (2000: 133-154), iletişimin sağlıklı olabilmesi için, bireylerin benimseyip kullanmaları gereken bazı ilkeler şunlardır;

- Herkesin kendine özgü özelliklerinin olduğuna ve herkesin değerli olduğuna inanmak, onlara iletişim sürecinde koşulsuz ilgi göstermek
- Karşısındaki bireyi koşulsuz kabul etmek
- Her bireyin kendi problemini kendisinin çözebileceğine inanmak
- Maske takmadan kendini olduğu gibi gösterebilmek (saydamlık)
- Duygu, düşünce ve davranışlarının tutarlı olması
- Kendisini karşısındakinin yerine koyup onun sorunlarına onun gibi bakabilmek, onun hissettiklerini hissedebilmek (empatik anlayış)

Sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesinde empati (duygudaşlık) önemli bir kavramdır. Empati, kendini karşısındaki kişinin yerine koymak, önyargıdan uzaklaşmak, duyguları paylaşmak anlamında kullanılmaktadır. Buna halden anlamak da denilebilir. Kişilerin davranışlarının tam ve kesin sebeplerini bilmeden hüküm vermek insanı doğru olmayan noktalara götürebilir.

### **Örgütsel İletişim**

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılmaktadır. Birincisi bir yapı, iskelet ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğu olan örgütü (organizasyon), ikincisi ise bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti ve örgütlenme (organize etme) faaliyetlerini ifade eder. Buna göre dinamik ve eylemsel olan örgütlenme, sonuçta statik bir yapıya yani örgüte ulaşır (Koçel, 1995: 15).

Başkaları vasıtasıyla iş yapma anlamına gelen yönetim, en küçüğünden (aile) en büyüğüne (devlet) kadar bütün örgütlerde var olması gereken bir fonksiyondur. Örgüt, statik-durgun bir kalıp; yönetim ise dinamik, hareketli bir fonksiyondur (Can, 1992: 33). Dolayısıyla örgüt, yönetimden ayrı olarak düşünülemez.

Bir örgütte yöneticiler, yönetilenler, aynı düzeyde görevli kişiler ve dış çevre arasında bir iletişim kenetlenmesinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bundan başka, amaçlara erişebilmek için liderliğin uygulanması, insanların motive edilmesi, kararların alınması, çabalarda eşgüdümün sağlanması ve faaliyetlerin kontrol edilmesi gerekir. Bu fonksiyonların her biri kişiler arası etkileşimi ve dolayısıyla iletişimi gerekli kılar (Hicks-Gullett, 1981: 249).

Koçel’e göre, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisi, iletişimdir. Çünkü yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir; ancak bu, uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir (Koçel, 1995: 307). Özdemir’e göre, etkili ve yenilikçi örgütlerin en önemli özelliklerinden biri iyi bir iletişim sistemine sahip olmalarıdır (Özdemir, 2000: 101).

Örgütsel iletişim; örgütü meydana getiren tüm organlar arasındaki bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasıdır. Hatta günümüzde örgütler zaman zaman iletişim sistemleri veya bilgi akış sistemleri şeklinde anılmaktadır (Şimşek vd., 2008: 159).

### **Okul Yönetiminde İletişim**

Bilgiseven (1992:32) okulu; “*düşünülerek ve sistemli bir şekilde, okumada kullanılan bazı sembollerin takdimi sureti ile belirli bir zamanda belirli bir yerdeki toplantılara devam eden bir grubu, cehalet durumundan, zekâ, maneviyat, teknik bilgi ve hünerler bakımından aydınlatılmış hale getirmeye teşebbüs eden teşekkül*” olarak tanımlamaktadır. Okul; toplumun beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermesi, kasıtlı kültürlenme süreci olan eğitimi gerçekleştirmesi nedeniyle önemli bir toplumsal işleve sahiptir (Tutkun, 2002: 238).

Bir toplumun çevredeki değişmelere bağlı olarak değişmesi ve gelişmesi, bireylerin üretme kapasitelerinin artırılması, insan kaynağının geliştirilmesi, üyelerin toplumsal yaşamın gerektirdiği davranışları kazanması eğitim sistemi sayesinde gerçekleşmektedir. Eğitim sisteminin en önemli öğelerinin başında okullar gelmektedir. Okulların iyi yönetilmesi, toplumun eğitim amaçlarını gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.

İletişim kavramı, diğer örgütlerin yönetimi için ne kadar anlamlı ve önemli ise birer eğitim örgütü olan okullar için de o kadar anlamlı ve önemlidir. Bu bağlamda okul müdürlerinin iletişim becerileri, okulun toplumsal misyonunu yerine getirmesine etkili olmaktadır.

Türkiye’de okul müdürlerinin ne yaptığı ile ilgili olarak zaman zaman “*Bizim okul müdürleri her işi yapar*” gibi ifadeler kullanılmaktadır (Açıkalın vd., 2007: 84). Okul müdürlerinin yapması gereken görevler yönetmeliklerde 85 madde halinde sıralanmıştır (Taymaz, 2003: 86). Bu görevlerin birçoğu doğrudan veya dolaylı olarak iletişimle ilgilidir. Bunlardan bir tanesi “*Okul müdürü, iletişim ağını kurar, formal ve informal iletişimi sağlar*” şeklindedir.

Açıkalın vd. (2007: 90) akşama kadar odasında oturan müdürü en kötü müdür olarak değerlendirmekte ve müdürün iyi bir iletişimci olması gerektiğine dikkat çekmektedir:

*Müdür, etrafta dolanır, göze görünür. “Gözden irak olan gönülden de irak olur” ilkesine inanır. Müdür, okul ortamında öğretmen ve öğrencilerin sürekli gördüğü ve iletişimde bulunduğu kişidir.*

Benzer şekilde Celep (2002:20), etkili okul müdürlerinin sık sık sınıfları ziyaret ettiklerini, öğretmenlerin performansını kontrol ettiklerini, gözlemlerini öğretmenlere gönderip, öğretmenleri bu gözlem sonuçlarını değerlendirmeye özendirdiklerini ifade etmektedir.

Çelik; (2000: 47) ise okul müdürünün iletişim ile ilgili rollerini şöyle sıralamaktadır: Okul müdürü; çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir, özlü ve açık olarak konuşur/yazar, çatışmaları etkili biçimde yönetir, sorun çözüme tekniklerini öğrenerek grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır, öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir, bir grup üyesi gibi çalışır, kişisel hedeflerle grup hedeflerini bütünleştirir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, okul sisteminde birçok görev ve sorumluluğu olan okul müdürlerinin başarılı olmalarında iletişimin çok önemli bir yer tuttuğu ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin yüksek iletişim becerileri vasıtasıyla sistemin içi ve dışındaki unsurlarla sağlıklı iletişim kurabilmesi, örgütün (okulun) amaçlarına ulaşmasına etki edecektir. Bu noktadan hareketle okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğinin tespit edilmesi faydalı olacaktır.

### **AMAÇ**

Bu araştırmanın temel amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiklerini öğretmenlerin görüşlerine göre tespit etmektir. Ayrıca öğretmenlerin kişisel bilgilerine göre görüşlerinin farklı olup olmadığı araştırılmıştır.

### **ÖN KABULLER VE SINIRLILIKLAR**

Veriler toplanırken, araştırmaya katılan öğretmenlere anketlerden elde edilecek verilerin sadece akademik amaçlı olarak kullanılacağı belirtilmiştir. Bundan dolayı katılımcıların veri toplama aracındaki sorulara samimi cevap

verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın temelinde insan unsurunun bulunması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir. Araştırma, 2008 yılı Nisan ayında Ağrı il merkezindeki on ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

## YÖNTEM

Araştırma, tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli; amaca uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Tarama ve deneme olmak üzere iki temel yaklaşım vardır, araştırmacı bunlardan birinden yararlanır. Tarama modelleri, geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Araştırmaya konu olan olay, birey veya nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2000: 76-77).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2008 yılında Ağrı il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerdir. Araştırmanın çalışma evreni bu okullardan rastgele seçilen 10 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerden meydana gelmektedir. Çalışma evreni, ulaşılabilen evren demektir. Örneklem seçildiği evren, çalışma evrenidir. Çalışma evreni, araştırma evrenini bütün nitelikleriyle temsil eden, fakat onun küçük bir modeli olan ve araştırmacının örneklemine seçtiği evrendir (Arseven, 2001: 105). Veri toplamak amacıyla Ağrı Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmış, seçilen okullardaki tüm öğretmenlere verilmek üzere 220 adet veri toplama aracı gönderilmiştir. Eksiksiz doldurulan 191 veri toplama aracı değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmanın örnekleme 191 öğretmendir.

### Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada Özmen ve Yörük (2007: 88-105) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeği geliştiren araştırmacılardan ölçek kullanımı ile ilgili olarak izin alınmıştır.

18 maddeden oluşan ölçeğin 5 faktörlü olduğu ancak faktörlerden birinin 1 maddeyle temsil edilmesinden dolayı 4 faktörlü olarak uygulanabileceği belirtilmiştir. Bu faktörler ve madde numaraları şöyledir;

- Yöneticinin ilgisi; 3, 8, 9, 10, 11, 12, 14
- İletişim yöntemi, 1, 5, 7, 16
- Çevreyle bütünleşme; 2, 15, 17, 18
- Öğretime odaklaşma; 4, 13

Ayrıca, faktör analizinde maddelerin döndürülme öncesindeki faktör yük değerlerinin yüksek olması; ve tek başına açıkladığı varyansın %73.51 gibi yüksek bir oranı göstermesi; bunun yanında, 1574.51 gibi bir değer ve .00 anlamlılık düzeyi gösteren Barlett’in bütünlük testi sonucuna sahip olması nedenlerinden ötürü maddelerin ortak faktör altında toplanabileceği ve ölçeğin 18 maddelik tek bir genel faktöre sahip bir ölçek olarak kullanılabilmesi ifade edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığının ise Cronbach Alpha=0,90 olarak bulunduğu belirtilmiştir. Bu değer, Ağrı ili örnekleme (N=191) için 0,78 olarak elde edilmiştir.

**Tablo 1. Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı**

Aralık	Seçenek	Aralığın Değeri
1.00-1.80	Hiç Katılmıyorum	“Çok Olumsuz”
1.81-2.60	Katılmıyorum	“Olumsuz”
2.61-3.40	Orta Derecede Katılıyorum	“Orta”
3.41-4.20	Katılıyorum	“Olumlu”
4.21-5.00	Tamamen Katılıyorum	“Çok Olumlu”

Beşli Likert biçiminde hazırlanan ölçek maddelerine verilecek cevap kodları 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Dereceleme maddeleri “1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta Derecede Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden oluşmaktadır. Olumsuz maddelerde bu puanlama tersine yapılmaktadır. Aralıkların eşit olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur. Puan Aralığı = (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5 = 4/5 = 0.80. Buna göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı Tablo 1’deki gibidir.

Ölçek soruları aşağıda verilmiştir.

### Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği

1. Yönetici, aşağıdan yukarıya iletişimi hızlandırır.
2. İletişim çoğunlukla yöneticiden öğretmenlere gelen talimat ağırlıklıdır.\*
3. Öğretmenler zorunlu olmadıkça yönetici ile iletişime girmezler.\*
4. Yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimde yüz yüze sözlü iletişim tercih edilmektedir.
5. Yönetici öğretmenlerle olan iletişimde yazılı iletişimi tercih eder.\*
6. Yönetici ile öğretmenlerin iletişimi karşılıklı saygıya dayalıdır.
7. Yönetici ile her istediğimde rahatlıkla görüşebilirim.
8. Yönetici, iletişimde dinleme becerisini iyi kullanır.
9. Yönetici, öğretmenlerin söylediklerini dinler görünür ancak gerçekte dinlemez.\*
10. Öğretmenler derterini anlatabilmek için defalarca tekrar etmek zorunda kalırlar.\*
11. Yönetici, kendisine iletilen konuları dikkate almaz.\*
12. Yöneticinin sözleri ile hareketleri tutarlı değildir.\*
13. İletişimin büyük bir kısmı öğretimle ilgili konuları kapsar.
14. Yönetici ile görüşmeden önce randevu alırım.\*
15. Diğer okullarla etkili iletişim kurabilmekteyiz.
16. Öğretmenler arasında işbirliği ve paylaşmaya dayalı bir iletişim vardır.
17. Çevre okullarıyla olduğu kadar diğer kurum ve kuruluşlar arasında da etkili bir bilgi alışverişi bulunmaktadır.
18. Okulda öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için, her türlü iletişim kanalından yararlanılmaktadır.

\* Olumsuz maddeler

### Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına bağlı olarak okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililikleri konusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- H1:Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililikleri konusundaki görüşleri “çok olumludur”.
- H2:Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H3:Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri branşlarına göre farklılık göstermektedir.
- H4:Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

### Bulgular ve Yorum

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS for Windows paket programı ile bilgisayara aktarılmıştır. İstatistiksel analizlerde yüzde, frekans, ortalama, t testi ve varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerle ilgili kişisel bilgiler Tablo-2’de verilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %60’ı (114 kişi) erkek, %40’ı (77 kişi) kadındır. 113 kişi (%60) sınıf öğretmeni, diğerleri branş öğretmenidir (78 kişi,

%40). Araştırmaya katılan öğretmenler meslekteki görev sürelerine göre sınıflandırıldığında; 5 yılın altında görev yapanların oranı %60, 5 ile 10 yıl arasında görev yapanların oranı %27 ve 10 yılın üzerinde öğretmenlik yapanların oranı ise %13 olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamına giren ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çoğunlukla meslekte yeni oldukları, tecrübeli öğretmenlerin sayısının ise az olduğu görülmektedir.

**Tablo-2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Kişisel Bilgiler**

Cinsiyet Dağılımı		
	Frekans	Yüzde
Erkek	114	60
Kadın	77	40
<b>Toplam</b>	191	100
Mesleki Branş Dağılımı		
Sınıf Öğretmeni	113	60
Branş Öğretmeni	78	40
<b>Toplam</b>	191	100
Meslekteki Görev Süresi-Kıdem		
5 yıla kadar	114	60
5-10 yıl	52	27
10 yıldan fazla	25	13
<b>Toplam</b>	191	100

#### *İletişim Sürecinde Etkililik Düzeyi*

Ölçek bir bütün olarak ele alındığında, okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği, öğretmenler tarafından **olumlu** ( $X=3,57$ ) olarak değerlendirilmiştir. Bu değer, araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililik düzeyinin iyi olduğunu göstermekle birlikte çok üst düzeyde değildir. Bu sonuç H1 hipotezini kısmen desteklemektedir.

(H1:Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililikleri konusundaki görüşleri “çok olumludur”.)

Ölçek faktörlerinin ortalama değerleri Tablo-3’te verilmektedir.

**Tablo-3: Faktör Ortalamaları**

Faktör	Ortalama	Aralık Değeri
Yöneticinin İlgisi	3,69	Olumlu
İletişim Yöntemi	3,98	Olumlu
Çevreyle Bütünleşme	2,93	<b>Orta</b>
Öğretime Odaklaşma	3,98	Olumlu

Tablo-3’e göre öğretmenler; okul müdürlerinin iletişim sürecindeki *ilgisini*, kullandıkları *iletişim yöntemini* ve *öğretime odaklaşmalarını* **olumlu** bulmaktadırlar. Ancak *çevreyle bütünleşme* boyutunda okul müdürlerinin etkililiği, öğretmenler tarafından **orta** olarak değerlendirilmiştir.

Bu sonuçlar, daha önce yapılan araştırmalarla (Şimşek ve Altinkurt, 2009; Özgan ve Aslan, 2008; Sumak ve Özgan, 2007; Özkan, 2006; Çalık ve Şehitoğlu, 2006; Kocabay ve Karaköse, 2005) örtüşmektedir.

Şimşek ve Altinkurt’un (2009:136-151) araştırmasına göre öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim becerilerini genel olarak etkili bulmalarına karşın bu becerilerin geliştirilmesi gerektiği görüşünü bildirmişlerdir.

Özgan ve Aslan'ın (2008: 190-206) araştırma sonucuna göre öğretmenler, yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmek için eğitim almalarının gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Summak ve Özgan (2007: 261-288) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim sürecini kullanma konusunda %72 oranında etkili oldukları sonucuna varmışlardır.

Özan (2006: 153-160) ise yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin iletişim konusunda kendilerini çok yeterli görmelerine karşın öğretmenlerin öyle düşünmediklerini tespit etmiştir.

Çalık ve Şehitoğlu (2006) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin öğretmenleri bilgilendirme konusunda öğretmenlerce olumlu ( $X=3.45$ ) bulunduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Kocabay ve Karaköse (2005: 79-93) yaptıkları araştırmada özel okullarda görev yapan öğretmenler ile devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerini karşılatırmış, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin kendi müdürlerinin iletişime daha fazla önem verdiği düşündükleri sonucuna varmışlardır.

### **Gruplararası Karşılaştırmalar**

Ölçeğin tamamı ve faktör ortalamaları ile ilgili olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine göre görüşlerinin farklı olup olmadığına bakılmış; öğretmenlerin cinsiyet ve branşlarına göre yapılan karşılaştırmalarda t testi, kідeme göre yapılan karşılaştırmada varyans analizi kullanılmıştır. Farklı olan durumlar aşağıda tablolaştırılarak verilmiştir

**Tablo-4: Cinsiyet'e Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-t testi sonuçları**

	N	x	S	t	p
<b>Yöneticinin İlgisi</b>					
Erkek	114	3,58	0,82	2,35	0,02
Kadın	77	3,84	0,73		

Tablo-4'e göre kadın öğretmenler, okul müdürlerini iletişim konusunda daha ilgili görmektedirler. Bu sonuç ölçeğin *ilgi* boyutunda H2 hipotezini desteklemektedir.

(H2:Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.)

Araştırma yapılan okullardaki müdürlerin tamamı erkektir. Genel olarak erkek yöneticiler, kadınlara daha nazik ve ilgili davranmaktadırlar. Bu durum, kadın öğretmenlerde müdürlerin ilgili oldukları görüşünü ortaya çıkarmış olabilir. Bu sonucun bir başka sebebi de kadınların iletişimde erkeklerden daha başarılı oldukları ile ilgili olabilir.

Şimşek ve Altınkurt'un (2009:136-151) araştırmasında da kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerilerini bazı boyutlarda daha etkili bulmuşlardır.

**Tablo-5: Branş'a Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-t testi sonuçları**

	N	x	S	t	p
<b>Yöneticinin İlgisi</b>					
Sınıf Öğretmeni	113	3,58	0,82	2,21	0,029
Branş Öğretmeni	78	3,83	0,73		

Tablo-5'e göre branş öğretmenleri, okul müdürlerini iletişim konusunda daha ilgili görmektedirler. Bu sonuç ölçeğin *ilgi* boyutunda H3 hipotezini desteklemektedir.

(H3:Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri branşlarına göre farklılık göstermektedir.)



Çalık ve Şehitoğlu'nun (2006) araştırmasında da branş öğretmenleri okul müdürlerini iletişimde daha yeterli olarak değerlendirmişlerdir.

Branş öğretmenlerinin ders programlarında zaman zaman boş saatlerin olması, okul müdürüyle daha fazla iletişim kurabilme fırsatı doğurabilmektedir. Bu durum branş öğretmenlerinde böyle bir görüşü oluşturmuş olabilir.

Kıdeme göre öğretmenlerin görüşleri arasında fark tespit edilmemiştir. Dolayısıyla H4 hipotezi desteklenmemiştir. Şimşek ve Altinkurt'un (2009:136-151) araştırma sonucuna göre kıdemli öğretmenler okul müdürlerini iletişim konusunda daha becerikli olarak değerlendirmişlerdir.

## SONUÇ

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yöneticilerinin en çok başvurduğu süreçlerin başında iletişim gelmektedir. Toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulan temel yapılar olan okul örgütlerinin başarılı olması, okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği ile bağlantılıdır.

Bu çalışmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği incelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; öğretmenler okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini olumlu (X=3,57) olarak değerlendirmişlerdir. Ancak bu sonuç okul müdürlerinin iletişim beceri ve davranışlarının üst düzeyde olmadığını göstermektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda da okul müdürleri iletişim becerisi bakımından öğretmenler tarafından olumlu, yeterli vb. olarak değerlendirilmekle birlikte, eksikliklerinin olduğu belirtilmiş, kendilerini geliştirmelerinin gerekliliğine dikkat çekilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler; okul müdürlerinin iletişim sürecindeki *ilgisini*, kullandıkları *iletişim yöntemini* ve *öğretime odaklaşmalarını* olumlu bulmaktadırlar. Ancak *çevreyle bütünleşme* boyutunda okul müdürlerinin etkililiği öğretmenler tarafından orta olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri kişisel bilgilerine göre karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre kadın öğretmenler, okul müdürlerini iletişim sürecinde daha ilgili bulmuşlardır. Branş öğretmenleri de sınıf öğretmenlerine nazaran aynı görüşü daha çok paylaşmaktadırlar.

## KAYNAKÇA

Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2007). **Bir İnsan Olarak Okul Müdürü**, Ankara: Pegema.

Arseven, A. D. (2001). **Alan Araştırma Yöntemi**, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Aydın, A. (2008). **Sınıf Yönetimi**, Ankara: Pegem, 9.baskı.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (7), 1-30.

Baltaş, Z. ve Baltas, A. (2000). **Bedenin Dili**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bilgiseven, A. K. (1992). **Eğitim Sosyolojisi**, İstanbul: Filiz Kitabevi.

Can, H. 1992. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım.

Celep, C. (2002). **Sınıf Yönetimi ve Disiplini**, Ankara: Anı, 2.baskı.

Çalık, C. Ve Şehitoğlu, E. T. (2006). "Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri", **Milli Eğitim Dergisi**, Bahar.

(<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/170/index3-icindekiler.htm>)

Çelik, V. (2000). **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem, 2.baskı.

Erdoğan, İ. (1994). **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Beta.

Eren, E. (1993). **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta.

Ergin, A. ve Birol, C. (2000). **Eğitimde İletişim**, Ankara: Anı.

Hicks, H.G. ve Gullett, C.R. (1981). **Organizasyonlar; Teori ve Davranış**, Çev: B.Baykal, İstanbul: İİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını.

Hicks, H.G. ve Gullett, C.R. (1988). **Management**, McGraw-Hill, Inc.

Güçlü, N. (2000). *“İletişim”*, **Sınıf Yönetimi**, Editör; L.Küçükahmet, Ankara: Nobel, 133-154.

Karasar, N. (2000). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel.

Kocabay, İ. ve Karaköse T. (2005). *“Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi”*, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 3(1), 79-93.

Koçel, T. (1995). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta.

Özan, M. B. (2006). *“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi”*, **Eurasian Journal of Educational Research**, 24, 153-160.

Özdemir,S.(2000).**Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Ankara: Pegem.

Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). *“İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi”*, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(1), 190-206.

Özmen, F. ve Yörük, S. (2007). *“Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi”*, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:174, 88-105.

Sumak, M. S. ve Özgan, H. (2007). *“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri ile Bazı Duygusal Sosyal ve Ruhsal Yeterlilikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”*, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 5(2), 261-288.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Gazi, 6.baskı.

Şimşek, M.Ş. (1998). **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Damla.

Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). *“Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri”*, **Akademik Bakış**, Sayı: 17, K1ş, 136-151.

Taymaz, H. (2003). **Okul Yönetimi**, Ankara: Pegema, 7.baskı.

Tutkun, Ö. F. (2002). *“Okul ve Sınıf Ortamı”*, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Editör: Adil Türkoğlu, Ankara: Mikro.

Türkçe Sözlük, 2005. TDK, Ankara.