

# OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İNCELENMESİ<sup>1</sup>

*Araştırma Makalesi / Research Article*

Akan, D. ve Mehrdad, A. (2019). Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.

Geliş Tarihi: 28.03.2019

Kabul Tarihi: 27.06.2019

E-ISSN: 2149-3871

Doç. Dr. Durdağı Akan  
Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
[durdagiakan@atauni.edu.tr](mailto:durdagiakan@atauni.edu.tr)  
ORCID No: 0000-0002-5397-8470

Mehrdad Azimi  
Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Öğrencisi  
[mehrdad.azimi.1968@gmail.com](mailto:mehrdad.azimi.1968@gmail.com)  
ORCID No: 0000-0002-6700-4415

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre hangi düzeyde olduğunu ve çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Erzurum ili Yakutiye, Palandöken ve Aziziye ilçesinde ilkökul, ortaokul ve lisede görev yapan tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 722 öğretmen oluşturmaktadır. Okul yöneticileri iletişim becerilerini ölçmek için "İletişim Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden standart sapma, aritmetik ortalama, frekans ve yüzde kullanılmıştır. Ayrıca, dağılım normal olduğu için parametrik testlerden t-testi ve tek yönlü varyan analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının iyi düzeyde olduğu ancak, geliştirilmesi gereken yönlerinin olduğu gözlenmiştir. Araştırmada cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenlerine göre iletişim becerileri puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı, eğitim durumu değişkenine göre iletişim becerileri puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Öğretmen, İletişim, İletişim Becerisi.

<sup>1</sup> Bu makale doktora tez çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.

# THE EXAMINE OF COMMUNICATION SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS ACCORDING TO TEACHERS' PERCEPTIONS

## ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the level of communication skills of school principals according to their perceptions of teachers and whether it differs according to various variables. A survey model was used. The population of the study comprises teachers working at the primary, secondary and high schools in the central districts of Erzurum in 2017-2018 academic year and consists of 722 teachers selected by random sampling method. In this study, "Communication Skills Scale" was used. When the data were analyzed, standard deviation, arithmetic mean, frequency and percentage were used. Since the distribution was normal, t-test and ANOVA were used for parametric tests. 2017-2018 academic year. Finally, it has been observed that teachers' perceptions about communication skills of school administrators are good level but need to be improved. Another finding obtained from the study is that According to teachers' views on communication skills of school principals there was not differ statistically significant according to gender, the marital status and age variables.

**Keywords:** Principal, Teacher, Communication, Communication Skills.

## 1. GİRİŞ

Toplumsal bir varlık olan insan çevresiyle sürekli iletişim halindedir. İnsanlar gün içinde iletişimin farklı boyutlarını deneyimlemektedirler. Gerek insanın kendi iç konuşmaları gerekse diğer insanlarla kurduğu etkileşimler aslında iletişimin bir parçasıdır. İletişim; duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her yolla başkalarına aktarılmasıdır. Başka deyişle iletişimin amacı, anlamak ve anlaşılmasıdır (Tuna, 2012).

İletişim hem bireysel hem de sosyal bir ihtiyaçtır. İnsan sadece diğer insanlarla değil içinde bulunduğu toplumun temel yapı taşları olan diğer kurum ve örgütlerle olan ilişkisini iletişim becerisiyle kurar. İletişim olmadan bu süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmez (Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz, 2015). İletişim, iki veya daha fazla kişinin bilgiyi, fikirleri ve tutumları aralarında ortak bir anlayış oluşturacak şekilde paylaşmasıdır. Cüceloğlu iletişimi 70'li yıllarda kişiler arasında yer alan düşünce ve duygu alışverişi olarak tanımlarken şimdilerde "bir canın, başka bir cana değmesidir" biçiminde tanımlayarak bu kavrama çok zengin bir anlam yüklemiştir (Ergin, 2012; Kaya, 2012).

İnsanlar günlük hayatlarında farklı iletişim araçları kullanarak hayatlarını devam ettirirler. Nicholas C. Burbules'a göre "Bizi insan yaptığımızı düşündüğümüz sosyal etkinliklerimiz, dilimiz, akıl yürütmemiz ve

ahlakımız gibi birçok uygulama, bizim çevremizle yaptığımız iletişimin doğal bir sonucudur” (Hoy ve Miskel, 2010).

Ferhangi, Seferzade ve Khademi (2014)'ye göre dünyadaki tüm kapıların anahtarı etkili iletişimdir. İletişim kaçınılmaz ve bağlayıcı faaliyetler içerir. İletişim, bireysel, grup, örgüt yaşamı ve tüm toplum için gereklidir. Etkili iletişimin temel öğeleri arasında bireyi kabul etmek, etkin bir şekilde dinlemek ve empati kurmak unsurlarının olduğu söylenebilir.

Toplumun gelişmesinde en etkili kurumlardan birisi de okuldur. Okul, birey ve gruplar arasında oluşan veya oluşturulan iletişim yumağından ibarettir (Açıkalın ve Turan, 2015). Özellikle okul kültürünün oluşmasında iletişim büyük bir rol oynamaktadır. Okul yöneticilerinin, kurumlarda olumlu bir hava oluşturmak, eşgüdümü sağlamak, değişen zamana ve şartlara göre değişime uyum sağlamak, etkili kararlar almak, planları ve programları verimli biçimde yürütmek, değerlendirmeleri doğru yapmak ve mevcut şartlarını geliştirebilmek için etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Ada vd., 2015).

Okul işlevi gereği ilişkiler ve iletişim yumağıdır. Okulun temel unsurları olan yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve okulda eğitime yardımcı olan diğer görevliler sürekli bir etkileşim ve iletişim halindedir. Bu öğeler okulda formal olduğu kadar informal yollardan da bir iletişim içindedirler (Hoşgörür, 2012).

Okul yöneticilerinin amaçları belirlemek, görevleri düzenlemek, çalışanları motive etmek, sonuçları gözden geçirmek ve karar almanın da içinde olduğu çok yönlü bir görevleri vardır. Yeterli iletişim olmadan görevler başarılı bir şekilde yapılmaz, amaçlara ulaşılmaz ve kararlar uygulanmaz (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Yönetici, yaşamının her döneminde başkalarıyla ilişki kurmak zorundadır. Yönetici okulda başarılı olabilmesi kendisini, başkalarını anlayabilmesine ve kabul etmesine bağlıdır. Öncelikle yöneticiler günlük yaşamlarında diğer meslektaşlarının görüş ve düşüncelerine saygılı olmalıdırlar. Yöneticiler empatiyi önplana almalı ve olaylara onların bakış açısıyla bakmalı ve kendisini karşısındaki öğretmeni yerine koymalıdır. Bu ise hoşgörü ve demokrasi toplumu oluşumu açısından oldukça önemlidir. Bu amaçla yöneticiler tarafından geliştirilen iletişim becerileri kullanılması hem öğretmenlere ve diğer meslektaşların yaşamına zenginlik ve saygınlık getirecek, hem de tüm okulda çalışan kişiler arasında sağlıklı ilişkini oluşmasını sağlayacaktır (Yüksel, 2004).

Bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılan en önemli özellik çalışma kapsamında ilk, orta ve lisede görev yapan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin algılarına göre analiz edilmiş olmasıdır.

Bu ayırt edici özelliklerinden dolayı bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre hangi düzeyde olduğu ve çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu temel amaca dayalı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Öğretmenlerin medeni duruma göre okul müdürlerinin iletişim becerileri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Öğretmenlerin eğitim duruma göre okul müdürlerinin iletişim becerileri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. Öğretmenlerin çalıştığı okul değişkenine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

## **2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

### **2.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma betimsel nitelikte olup tarama modelinde yapılmıştır. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı olup ve bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama araştırması denir (Büyükköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012).

### **2.2. Katılımcılar**

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim öğretim yılı; Erzurum il merkezinde yer alan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Erzurum il merkezinde yer alan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 722 öğretmen oluşturmaktadır.

### **2.3 Veri Toplama Araçları**

Okul yöneticileri iletişim becerilerini ölçmek için Wiemanın (1977) tarafından geliştirilen Topluer (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İletişim Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. "İletişim Becerileri Ölçeği" 31 madde etrafında toplanmış toplam 3 faktörden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan bu 3 faktör toplam varyansın % 62,56'sını açıklamaktadır. Bu ölçekteki 4., 8., 9., ve 24. maddeler ters kodlanmıştır. İletişim becerileri ölçeğine

araştırmanın örnekleme üzerinde yapılan güvenirlik çalışmasında Cronbach Alfa Katsayısı 0.95 bulunmuştur.

#### 2.4 Verilerin analizi

Verilerin toplanması anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Gerekli yasal izinler alınmıştır ve çalışma grubunda yer alan öğretmenlere ulaşıp öncelikle çalışma hakkında ön bilgi verilip, çalışmanın kendileri ve eğitim sistemi açısından önemi anlatılmıştır. Daha sonra öğretmenler tarafından anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Öğretmenler tarafından doldurulmuş olan anketler daha sonra toplanarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden standart sapma, aritmetik ortalama, frekans ve yüzde kullanılmıştır. Ayrıca, dağılımın normal olduğu için parametrik testlerden t-testi ve tek yönlü varyan analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

### 3. BULGULAR

**Tablo 1:** Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algılama Düzeyleri

MD NO	İletişim beceri ölçğinin soruları	$\bar{x}$	SS
1	Müdürümüz, bizlerle iyi geçinir	3.95	1.080
2	Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar	3.63	1.014
3	Müdürümüz, bizlere birer birey olarak davranır	2.29	1.235
4	Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser	3.99	1.328
5	Müdürümüz, bizleri konuşmaya teşvik eder	3.96	1.086
6	Müdürümüz, iyi dinleyicidir	4.10	1.06
7	Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz	4.23	1.078
8	Müdürümüzün konuşma tarzı serttir	3.79	1.32
9	Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezlikten gelir	3.97	1.30
10	Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir	3.51	1.148
11	Müdürümüz bizleri anladığını bizlere hissettirir	3.84	1.088
12	Müdürümüz bizleri anlar	3.95	1.099
13	Müdürümüz konuşurken rahat ve sakinidir	4.17	1.012
14	Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler	4.18	1.003
15	Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar	3.96	1.086
16	Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir	3.95	1.005
17	Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır	4.23	1.098
18	Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir	3.93	1.066
19	Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez	4.08	0.944

20	Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendisini karşısındaki kişinin yerine koyabilir	4.33	1.089
21	Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder	4.20	0.989
22	Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır	4.17	0.956
23	Müdürümüz, söylediklerimize önem verir	4.00	1.12
24	Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez	3.99	1.31
25	Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır	3.84	1.080
26	Müdürümüz, esnektir	3.77	1.110
27	Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz	4.14	1.042
28	Problemlerimizi müdürümüze kolayca ifade edebiliriz	4.16	1.066
29	Müdürümüz, genellikle, doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir	4.04	1.038
30	Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı becerir.	4.01	1.043
31	Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz anlarda bize yardım eder.	4.19	1.029
Genel Toplam		3.95	.71

Tablo 1’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının ortalamasının 3.95, standart sapma değerinin ise 0.71 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre ölçekte en yüksek ortalamaya sahip maddeler; “Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendisini karşısındaki kişinin yerine koyabilir.” ( $\bar{X}$ =4.33), “Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.” ( $\bar{X}$ =4,23), “Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.” ( $\bar{X}$ =4,23), “Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.” ( $\bar{X}$ =4,20), “Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz anlarda bize yardım eder.” ( $\bar{X}$ =4,19), maddeleri olurken, Öğretmenlerin algılarına göre ölçekte en düşük ortalamaya sahip maddeler ise; “Müdürümüz, bizlere birer birey olarak davranır.” ( $\bar{X}$ =2.29), “Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir.” ( $\bar{X}$ =3.51), “Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.” ( $\bar{X}$  =3.63), “Müdürümüz, esnektir” ( $\bar{X}$ =3.77), “Müdürümüzün konuşma tarzı serttir.”( $\bar{X}$ =3.79), Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.” ve “Müdürümüz bizleri anladığını bizlere hissettirir.” ( $\bar{X}$ =3.84) maddeleri olmuştur.

**Tablo 2:** Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin t- Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SD	t	P
İletişim becerileri	Kadın	425	3.92	0.69	-1.07	0.28
	Erkek	297	3.98	0.73		
	<b>Toplam</b>	<b>722</b>				

\*P< 0.05

Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılanların cinsiyet değişkeni ile okul müdürlerinin iletişim becerileri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Bir başka anlatımla okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır [t<sub>(722)</sub> = -1.07; p>0.05].

**Tablo 3:** Medeni durumu değişkenine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları

Değişken	Medeni durum	N	$\bar{X}$	SD	T	P
İletişim becerileri	Bekar	113	4.03	0.58	1.295	0.19
	Evli	609	3.93	0.73		
	<b>Toplam</b>	<b>722</b>				

\*P< 0.05

Tablo 3 incelendiğinde; okul müdürlerinin iletişim becerileri hakkında öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir [t<sub>(722)</sub> = 2.80; p>0.05].

**Tablo 4:** Yaş değişkenine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Anova sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	SD	f	p
Okul Md.lerinin İletişim Becerileri	A.22-31	198	3.64	0.68	1.07	0.3
	B.32-41	313	3.65	0.73		
	C.42-51	172	3.74	0.71		
	D.52-61	37	3.81	0.67		
	E.62 veü	2	3.87	0.13		

\*p<.05

Tablo 4 incelendiğinde, yapılan tek faktörlü varyans analizi sonucunda okul müdürlerinin iletişim becerileri hakkında öğretmenlerin yaş değişkenine göre

görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir  $F(722) = 1.07, P > .05$ ).

**Tablo 5:** Eğitim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Anova sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SD	f	P	Anlamlı fark
Okul	A. Ö. Lisans	15	4.25	0.68	3.49	0.01	A-D
Md.lerinin	B. Lisans	592	3.97	0.68			
İletişim	C.Y.L isans	104	3.84	0.80			
Becerileri	D.Doktora	11	3.48	0.89			

\* $p < .05$

Tablo 5 incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek faktörlü varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür  $F(722) = 3.49, P < .05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc analizlerinden LSD testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre; anlamlı farklılığın ön lisans (A) mezunu olan öğretmenlerin yer aldığı grup ile doktora (D) mezunu olan öğretmenlerin yer aldığı grup arasında olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6:** Öğretmenin çalıştığı okul değişkenine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Anova sonuçları

	Öğretm. Çalışt. Ok.	N	$\bar{x}$	SD	f	P	Anlamlı fark
Okul	A.İlkokul	255	4.06	0.58	7.85	0.000	A-C
Md.lerinin	B.Ortaokul	246	3.96	0.71			
İletişim	C. lise	221	3.80	0.81			
Becerileri							

\* $p < 0.05$

Tablo 6 incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin çalıştığı okul değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek faktörlü varyans analizi sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür  $F(722) = 7.85, P < .05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc analizlerinden LSD testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre; anlamlı



farklılığın ilkokul (A) ile Lise (C) ve Orta okul (B) ile Lise (C) öğretmenleri arasında olduğu belirlenmiştir.

#### 4. SONUÇ

Temel unsuru insan olan okulların işleyişi her boyutuyla iletişime dayanmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, iletişim sürecinde mesajlarını doğru kodlamaları ve muhataplarına doğru yollarla iletmelidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin iyi düzeyde olduğu, ancak iyileştirmeye açık yönlerinin de bulunduğu görülmüştür. İlgili alanyazın incelendiğinde araştırmada elde edilen bu bulgu, bu konuda yapılmış birçok araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Uzun, 2015; Çelik, 2013; Sağır ve Parlak, 2018; Çınar, 2010; Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Şimşek ve Altınkurt, 2009). Diğer taraftan bu konuda nitel yöntemle yapılan bazı araştırmalarda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili bir iletişim becerisine sahip olmadıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür (Şanlı, Altun ve Karaca, 2014; Doğan, Çetin ve Koçak, 2016).

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Araştırmanın bu bulgusu, öğretmenler arasındaki cinsiyet göre algılama farklılık oluşturmadığını ortaya koyan bir çok araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Çubukçu ve Döndar, 2003; Baykara Pehlivan, 2005; Koçak ve Bakan Gülmez, 2017; Uzun, 2015; Tümkaya ve Asar, 2016). Öğretmenlik mesleğinde kadın ve erkeklere benzer olanaklar sunulması, işlerin standartlaştırılmış olması, okullarda yöneticilerin iletişim becerilerinin etkileyebilecek unsurların bütün öğretmenler için aynı şekilde algılanması ve her iki cinsiyet için eşit oranda çalışma hayatında yer alması, iletişim becerileri düzeyleri açısından farklılık yaşanmamasına neden olabilir.

Araştırmada medeni durum ve yaş değişkenlerine göre de iletişim becerileri puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin yaş ve medeni durumlarına göre benzer düzeyde bir algıya sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmada, eğitim durumu değişkenine göre iletişim becerileri puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ortalamalara göre önlisans mezunu öğretmenlerin puanlarının, doktora mezunu olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla önlisans mezunu öğretmenlerin iletişim becerileri açısından daha olumlu görüş ortaya koydukları söylenebilir. Benzer bir şekilde

öğretmenlerin çalıştığı okul değişkenine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde en düşük ortalamaya lisede çalışan öğretmenlerin sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu Bakan (2017)'in aynı konuda yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Her ne kadar okul müdürlerinin iletişim beceri düzeyleri öğretmenlere göre iyi düzeyde görülse de araştırma bulguları iyileştirmeye açık yönlerinde olduğunu göstermiştir. Bu nedenle okul yöneticilerine yönelik zaman zaman iletişim becerileri konusunda seminer, kurs ve konferanslar düzenlenmelidir. Ayrıca, okul müdürü seçme ve yetiştirme uygulamalarında iletişim becerisi bir seçme kriteri olarak değerlendirmeye alınmalı, nitel çalışmalarla bu tür çalışmalar desteklenmelidir.

### **KAYNAKÇA**

Açıkalın, A. ve Turan, S. (2015). *Okullarda Etkili İletişim*, Ankara: Pegem Akademi.

Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R. ve Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılama Düzeyleri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 101-114.

Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (1), 1-16.

Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 17, 1-16.

Bakan, G. S. (2017). *Okul Müdürlerinin İletişim Beceri Yetkinliği*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Baykara Pehlivan, K. ( 2005). Öğretmen Adaylarının İletişim Becerisi Algıları Üzerine Bir Çalışma, *İlk Öğretim Online Dergisi*, 4(2), 17-23.

Büyükköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.

Çelik, M. (2013). *İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çınar, O. (2010). Okul Müdürlerinin İletişim Surecindeki Etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.

Çubukçu, Z. ve Döndar, D. (2003). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 157, 261-269.

- Doğan, S., Çetin, Ş. ve Koçak, O. (2016). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Görüşleri. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 9(1), 57-84.
- Ergim, A. (2012). *Eğitimde Etkili İletişim*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ferhangi, A. A., Seferzade, H. and Khademi, M. (2014). *Organizational Communication Theory*, Tahran: Resa Yayınları.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2010). *Educational Administration (Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama)*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoşgörür, V. (2012). *Sınıf Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Koçak, O. (2013). *Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri İle Branş Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki*, Yüksek lisan tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Kaya, A. (2012). *Kişiler Arası İlişkiler ve Etkili İletişim*, Ankara: Pegem Akademi.
- Lunenburg, F. and Ornstein, A. (2013). *Educational Administration-Eğitim Yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sağır, M. ve Parlak, F. (2018). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Ekev Akademi Dergisi*, 22(76), 165-185.
- Şanlı, Ö., Altun, M., ve Karaca, R. (2014). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Öğrenci Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri İle Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Tuna, Y. (2012). *İletişim (İletişim Kavramı ve İletişim Süreci: Bölümü 1)*, (Ed.) İzlem Vural, Ankara: Pegem Akademi.
- Tümekaya, S. ve Asar, Ç. (2016). İlkokul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (1), 242-253.
- Tek, İ. (2008). *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışmayı Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzun, T. (2015). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizim Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yüksel, A. (2004). Empati Eğitim Programının İlköğretim Öğrencilerinin Empatik Becerilerine Etkisi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 341-354.

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose**

The school managers' techniques of communicating with teachers are their "communication skills". The communication skills of education managers can be said to be very important for their effectiveness and success (Keřtkaran, Heidari and Bastani, 2011). In other words, The relations and communication can be seen at schools as part of Its function. Managers, teachers, students, parents and other assistants in the school are constantly interacting and communicating. These elements are in communication in formal as well as informal ways (Hoşgörür, 2012).

School administrators have a multidimensional task including setting goals, organizing tasks, motivating employees, reviewing results and making decisions. Without adequate communication, the tasks are not carried out successfully, the goals are not reached and the decisions are not executed (Lunenbug and Ornstein, 2013). The manager must communicate with others in every period of his life. The success of the manages in the schools depends on the ability to understand and accept others. First of all, managers should respect opinions of their colleagues in their daily lives. Managers should take empathy to the foreground and look at events from the view of teachers. This is very important for the formation of democracy society and tolerance. For this purpose, using communication skills developed by managers will bring wealth and dignity to the lives of teachers and other colleagues. In addition to this, this ensure good relationshipamong the people working in schools(Yüksel, 2004).

The purpose of this study is to determine the level of communication skills of school principals according to their perceptions of teachers and whether it differs according to various variables. The following questions were sought according to this basic objective.

1. What are the perception levels of teachers about communication skills of school principals?
2. Is there a significant difference between the communication skills levels of school principals according to the gender variable of the teachers?
3. Is there a significant difference among the communication skills levels of school principals according to the marital status of teachers?
4. Is there a significant difference among the communication skills levels of school principals according to the age variable of the teachers?

5. Is there a significant difference among the communication skills levels of school principals according to the educational status of the teachers?
6. Is there a significant difference among the communication skills levels of school principals according to the school variable in which teachers work?

### **Methodology**

The research was conducted in the screening model. The population of the study comprises teachers working at the primary, secondary and high schools in the central districts of Erzurum in 2017-2018 academic year and consists of 722 teachers selected by random sampling method. In this study, Communication Skills Scale, which was developed by Wiemann (1977) and adapted to Turkish by Topluer (2008), was used. When the data were analyzed, standard deviation, arithmetic mean, frequency and percentage were used. Since the distribution was normal, t-test and ANOVA were used for parametric tests.

### **Findings (Results)**

In the study, it was found that the average of teachers' perceptions about communication skills of school principals was 3.95 and the standard deviation was 0.71. According to the teachers' opinions, there was no statistically significant difference among the communication skills of school principals according to teachers' gender, age and marital status. There was a statistically significant difference according to the teachers' educational status and school variable that they work.

### **Conclusion and Discussion**

According to the opinions of the teachers participating in the research, school principals' communication skills were good but it has been observed that there are directions to improve. This finding is similar to the results of the study conducted by Uzun (2015). Another finding obtained from the study is that teachers' views on communication skills of school principals do not differ according to gender. Many studies are similar with this finding of the research (Baykara Pehlivan, 2005; Çubukçu ve Döndar, 2003; Koçak ve Bakan Gülmez, 2017; Uzun, 2015; Tümkaya ve Asar, 2016). According to the marital status and age variables, there was no statistically significant difference among the score averages of communication skills. In other words, it can be said that teachers have a similar level of perception according to their age and marital status.

In the study, there was a statistically significant difference among the average scores of communication skills according to the educational status variable. According to the averages, it is observed that the scores of the teachers are higher than those who graduated from the doctorate.

Therefore, it can be said that teachers, who graduated from associate degree, have more positive opinions in terms of communication skills. Similarly, teachers working in high school has the lowest average according to the school variable. This finding is similar to the results of the research conducted by Bakan (2017).

Although the communication skill levels of the school principals were found to be good compared to the teachers, the research findings showed that they are directions to improve. For this reason, seminars, courses and conferences should be organized for school principals about communication skills. In addition, communication skills should be considered as a selection criterion about school principal selection and placement practices.