



T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM VE İLETİŞİM BECERİLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Betül GEZER

Malatya-2022

T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI


OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM VE İLETİŞİM BECERİLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Betül GEZER

Danışman: Doç. Dr. Melike CÖMERT

Malatya-2022

	KABUL ONAY FORMU	Doküman No	İNÜ-KYS-FRM-142
		Yayın Tarihi	19.08.2019
Revizyon No			
Revizyon Tarihi			
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ			

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM VE İLETİŞİM BECERİLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
İNCELENMESİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Melike CÖMERT

HAZIRLAYAN
Betül GEZER

Jürimiz tarafından 14/09/2022 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda bu tez **oybirliği** ile başarılı bulunarak Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul etmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvanı Adı Soyadı

İmza

1.Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK

.....

2.Prof. Dr. Celal Tayyar Uğurlu

.....

3.Doç. Dr. Melike CÖMERT

.....

O N A Y

Bu tez, İnönü Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından kabul edilmiş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun .../.../20... tarih ve 20.../..... sayılı Kararıyla da uygun görülmüştür.

Doç. Dr. Eyüp İZCİ

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç.Dr. Melike CÖMERT'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım Okul Müdürlerinin Yönetim ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Betül GEZER

ÖN SÖZ

“Okul Müdürlerinin Yönetim ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinin hazırlanmasında desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Melike CÖMERT’e, araştırmaya katkı sağlayan Gaziantep İli’nde görev yapan öğretmenlere, ders dönemimde eğitim aldığım değerli hocalarıma ve her zaman beni destekleyen, yüreklendiren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Betül GEZER

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM VE İLETİŞİM BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

GEZER, Betül

Yüksek Lisans, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Melike CÖMERT

Eylül 2022, X + 84 Sayfa

Araştırmada farklı eğitim kademelerinde görev yapan okul müdürlerinin iletişim ve yönetim becerilerini öğretmen algılarına göre belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile yönetim becerileri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemekte amaçlanmıştır. Bunun yanında yapılan araştırma ile öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile yönetim becerilerine ilişkin algılarının cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, okul türü, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterme durumunu belirlemekte amaçlanmıştır. Belirtilen amaçlar doğrultusunda araştırmada nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ilinde çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrende yer alan öğretmenler arasından olasılığa dayalı örneklem türlerinden olan “Basit Seçkisiz Örnekleme” yöntemi ile belirlenmiş 486 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak için “Kişisel Bilgi Formu”, “İletişim Yeterlikleri Ölçeği” ve “Yönetim Becerileri Ölçeği” nden yararlanılmıştır. Araştırmada veri toplama araçları ile toplanan veriler normal dağılım göstermesinden dolayı aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplamaları ile İlişkisiz Örneklem t-Testi, ANOVA, Pearson Korelasyon ve Regresyon kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada öğretmen algılarına göre çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan okul müdürlerinin iletişim becerileri ile yönetim becerilerinin düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile yönetim becerileri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Okul Müdürü, Yönetim Becerileri, İletişim Becerileri.

ABSTRACT
**EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL
PRINCIPALS' MANAGEMENT AND COMMUNICATION SKILLS
ACCORDING TO TEACHER'S OPINIONS**

GEZER, Betül
Master Thesis, Inonu University, Institute of Educational Sciences
Department of Educational Administration
Advisor: Doç. Dr. Melike CÖMERT
September 2022, X + 84 pages

In the study, it was aimed to determine the communication and management skills of school principals working at different education levels according to their teacher perceptions. In addition, it was aimed to determine whether there is a significant relationship between school principals' communication skills and management skills according to teachers' perceptions. In addition to these purposes, the aim of the study is to determine whether there is a significant difference between teachers' perceptions of school principals' communication skills and management skills according to the variables of gender, education level, professional seniority, school type, number of students and teachers in the school. In line with the stated purposes, the relational survey model, one of the quantitative research designs, was preferred in the research.

The sample of the research consists of teachers working at various educational levels in Gaziantep in the 2021-2022 academic year. The sample of the study consists of 486 teachers who were determined by the "Simple Random Sampling" method, which is one of the probability-based sampling types among the teachers in the universe. "Personal Information Form", "Communication Competencies Scale" and "Management Skills Scale" were used to collect data in the research. Since the data collected with the data collection tools in the study showed normal distribution, they were analyzed using arithmetic mean and standard deviation calculations, Unrelated Samples t-Test, ANOVA, Pearson Correlation and Regression.

In the study, it was concluded that the level of communication skills and management skills of school principals working at various educational levels was high according to teacher perceptions. In addition, according to the perceptions of the teachers in the research, it was concluded that there is a positive and moderately significant relationship between the communication skills of school principals and their management skills.

Key Words: School Principal, Management Skills, Communication Skills.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	i
ÖN SÖZ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR/SEMBOLLER LİSTESİ	x
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Amaç	2
1.4. Önem.....	3
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Sayılıtlar.....	4
1.7. Tanımlar.....	4
BÖLÜM II	5
KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	5
2.1. Yönetim	5
2.1.1. Yönetim Süreçleri	5
2.1.1. Karar Verme	6
2.1.2. Planlama.....	7
2.1.3. Örgütlenme	7
2.1.4. Kurum İletişimi.....	8
2.1.5. Etkileme/Yöneltme	8
2.1.6. Eşgüdümleme/Koordinasyon	8
2.1.7. Değerlendirme	9
2.2. Yönetim Becerileri.....	10
2.2.1. Kavramsal Beceriler	12
2.2.2. İnsani Beceriler	12
2.2.3. Teknik Beceriler	13
2.3. İletişim Becerileri	13
2.3.1. Kendini Tanıma Becerisi	14

2.3.2. Etkin Dinleme Becerisi	14
2.3.3. İkna Etme ve Etkileme Becerisi.....	14
2.3.4. Empati Kurma ve Anlama Becerisi	15
2.3.5. Beden Dilini Kullanma Becerisi	15
2.3.6. Etkin Konuşma Becerisi	16
2.3.7. Geri Bildirimde Bulunma Becerisi	17
2.4. İlgili Araştırmalar	17
2.4.1. Yönetim Becerileri İle İlgili Araştırmalar	17
2.4.2. İletişim Becerileri İle İlgili Araştırmalar	22
BÖLÜM III.....	25
YÖNTEM	25
3.1. Araştırmanın Modeli.....	25
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	25
3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması	27
3.4. Veri Toplama Araçları	28
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu.....	28
3.4.2. Yönetim Becerileri Ölçeği	28
3.4.3. İletişim Yeterlikleri Ölçeği	28
3.5. Verilerin Analizi	28
BÖLÜM IV.....	31
BULGULAR VE YORUMLAR	31
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	31
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	31
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	32
4.3.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	32
4.3.2. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	35
4.3.3. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	37
4.3.4. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular	39
4.3.5. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular.....	42
4.3.6. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular.....	45
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	47
4.4.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	48
4.4.2. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	49
4.4.3. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	51

4.4.4. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular	53
4.4.5. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular.....	55
4.4.6. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular.....	57
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	59
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	61
BÖLÜM V	62
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	62
5.1. Sonuç ve Tartışma	62
5.2. Öneriler	68
KAYNAKÇA.....	70
EKLER	80
EK-1. Kişisel Bilgi Formu	80
EK-2. İletişim Yeterlikleri Ölçeği	81
EK-3. Yönetim Becerileri Ölçeği	82
EK-4. Araştırma İzinleri	84

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri	26
Tablo 2. Veri toplama araçlarının çarpıklık ve basıklık değerleri	29
Tablo 3. Aritmetik ortalama değerlendirme aralıkları	29
Tablo 4. Okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin analiz sonuçları	31
Tablo 5. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin analiz sonuçları	32
Tablo 6. Cinsiyete göre yönetim becerilerine ait analiz sonuçları.....	33
Tablo 7. Öğrenim durumuna göre yönetim becerilerine ait analiz sonuçları	35
Tablo 8. Mesleki kıdeme göre yönetim becerilerine ait analiz sonuçları	37
Tablo 9. Görev yapılan okul türüne göre yönetim becerilerine ait analiz sonuçları.....	40
Tablo 10. Okuldaki öğrenci sayısına göre yönetim becerilerine ait analiz sonuçları	42
Tablo 11. Okuldaki öğretmen sayısına göre yönetim becerilerine ait analiz sonuçları ..	45
Tablo 12. Cinsiyete göre iletişim becerilerine ait analiz sonuçları.....	48
Tablo 13. Öğrenim durumuna göre iletişim becerilerine ait analiz sonuçları	50
Tablo 14. Mesleki kıdeme göre iletişim becerilerine ait analiz sonuçları	51
Tablo 15. Görev yapılan okul türüne göre iletişim becerilerine ait analiz sonuçları.....	53
Tablo 16. Okuldaki öğrenci sayısına göre iletişim becerilerine ait analiz sonuçları	55
Tablo 17. Okuldaki öğretmen sayısına göre iletişim becerilerine ait analiz sonuçları ...	57
Tablo 18. İletişim becerileri ile yönetim becerileri arasındaki ilişkiye ait analiz sonuçları	59
Tablo 19. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yönetim becerilerini yordamasına ilişkin analiz sonuçları	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Veri toplama süreci..... 27



KISALTMALAR/SEMBOLLER LİSTESİ

f: Frekans

F: Anova değeri

n: Sayı

p: Anlamlılık Derecesi

S: Standart Sapma

sd: Serbestlik Derecesi

t: t değeri (Bağımsız Örneklem t-Testi İçin)

vd.: Ve diğerleri

%: Yüzde

\bar{X} : Ortalama

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, sayıltıları ve araştırma konusu ile ilgili önemli tanımlar açıklanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur. Okulun yönünü tüm toplumsal kurumlar belirler. Okulun etkili bir işleyişi gerçekleştirmesi, toplumun tüm işlevlerinin ve sorunlarının eğitimsel yönünü dikkate alması ile olanaklı hale gelebilir (Aydın, 2007). Toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme süreci eğitim yönetimi (Başaran, 1996) ifade edilmektedir. Bursalıoğlu (1994) okul yönetimini, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana, yani okula uygulanması şeklinde ifade etmiştir. Başka bir ifade ile okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Eğitim yönetimi, sistem ile ilgilenirken; okul yönetimi, okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenmektedir.

Yapılan araştırmalar okulların yönetim biçimi ile okulların başarıları arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin günümüz şartları gereği toplum ile sürekli işbirliği içinde, toplumun isteklerini karşılayacak plan ve programları hazırlayıp uygulamaları gerekmektedir. Bunun yanında okulların örgüt ve yönetim yapısını da sürekli güncellemeleri, öğrenci başarısını merkeze alıp çalışmalarında etik ilkelerle birlikte yasal mevzuatı da kendilerine rehber edinmeleri beklenmektedir (Gümüşeli, 2001).

Korkmaz'a (2005) göre okul başarısı okul müdürlerinin, öğretmenler, veliler ve öğrencilerin birlikte paylaşacakları bir sorumluluk alanı iken günümüzde bu sorumluluk okul müdürlerine bırakılmıştır. Bu sebeple eski yöneticilik anlayışı ile okulun ihtiyaçlarının karşılanması mümkün görünmemektedir. Okul müdürlerinin yöneticilikten ziyade liderlik rolleri ön plana çıktığı gibi yönetim becerileri de ön plana çıkmaktadır.

Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insan olduğundan, insan ilişkilerinin önem taşıdığı eğitim örgütlerinde (Çelik, 2009) okulların yönetiminde koordinatörlük ve denetmenlik rolleri bulunan (Doğan, Çetin ve Koçak, 2016), eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşma sorumluluğunu üstlenen (Köybaşı ve Dönmez, 2017) okul yöneticilerinin okul yönetimlerinin iletişim becerilerinin ön plana çıktığı söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde okul müdürlerinin iletişim becerilerini ele alan çalışmalar bulunmaktadır (Aydoğmuş, 2015; Çiftli, 2013; Güngör, 2022; Uyđur, 2014). Ayrıca iletişim becerilerini stres düzeyi, örgütsel bağlılık, okul kültürü, örgütsel güven, örgütsel çatışma gibi çeşitli değişkenlerle ilişkili olarak ele alındığı çalışmalar da bulunmaktadır (Atlamaz, 2019; Lal, 2012; Sevinç, 2013; Topluer, 2008; Tunç, 2015).

Alanyazın incelendiğinde okul müdürlerinin yönetim becerilerini ele alan çalışmalar bulunmaktadır (Akyürek, 2022; Kaşıkçı ve Doğan, 2016; Yarba, 2003). Ayrıca yönetim becerilerini öğretmenleri etkileme taktikleri, algı yönetimi, mizah tarzları, örgütsel sessizlik, öz-yeterlik, grup etkililiği gibi çeşitli değişkenlerle ilişkili olarak ele alındığı çalışmalar da bulunmaktadır (Akçay ve Köprülü, 2021; Çoban, 2019; Dervişoğlu, 2017; Haveydi, 2017; Mangaltepe, 2012; Söylemez, 2012; Şekerci, 2006).

Alanyazın incelemesi neticesinde yapılan araştırma bağlamında okul müdürlerinin yönetim ve iletişim becerilerini ilişkili olarak inceleyen araştırmaların özellikle lisansüstü düzeyde olmadığı söylenebilir. Bu durum yapılan araştırmanın eğitim örgütleri açısından yönetim ve iletişim becerileri konularında okul müdürlerinin durumlarının tespiti ve bu iki durumun ilişki durumunun belirlenmesi ihtiyacını doğurduğu ifade edilebilir.

1.2. Amaç

Araştırmada farklı eğitim kademelerinde görev yapan okul müdürlerinin iletişim ve yönetim becerilerini öğretmen algılarına göre belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile yönetim becerileri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçların yanında yapılan araştırma ile öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile yönetim becerilerine ilişkin algılarının cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, okul türü, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterme durumunu belirlemek amaçlanmıştır. Belirtilen amaçlar doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere araştırma sürecinde yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algıları nedir?
2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algıları nedir?
3. Okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, okul türü, görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı ve görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
4. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, okul türü, görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı ve görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
5. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile yönetim becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mı? Varsa ne düzeydedir?
6. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ve yönetim becerileri birbirlerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

1.4. Önem

Alanyazın incelendiğinde okul müdürlerinin yönetim becerileri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmanın alanyazındaki bu sınırlılığı gidermeye katkı sunması beklendiği gibi araştırmacıları bu alanda yeni araştırmalar yapmaya motive etmesi beklenmektedir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetim ve iletişim becerilerinin yapılan araştırma ile değerlendirilmesi sonucu, okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarını ne derece yerine getirdiklerinin belirlenmesi ve elde edilecek bulguların, okul müdürlerinin sahip olması gereken özelliklerin neler olması gerektiği konusunda, ilgililere ve bu alanda araştırma yapacak araştırmacılara yardımcı olması beklenmektedir.

Yapılan araştırma ile öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki okul müdürlerinin yönetim ve iletişim becerilerine ait algılarını değerlendirmek amaçlandığından, araştırma sonuçları okul müdürlerinin iletişim ve yönetim becerilerine ile ilgili olarak ihtiyaç analizlerini yapma konusunda araştırmacılara ve uygulayıcılara önemli bir veri sağlaması açısından önem taşımaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma Gaziantep ili, 2021-2022 eğitim öğretim yılı, öğretmenler, Yönetim Becerileri Ölçeği ve İletişim Yeterlikleri Ölçeği'nden elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Sayılılar

- Araştırmada öğretmenlerin veri toplama araçlarındaki sorulara içten, samimi, objektif ve gerçeği yansıtacak şekilde cevap verdikleri,
- Araştırmada iletişim ve yönetim becerileri ölçeklerinin araştırmanın konu, amaç, alt problemlerine uygun verileri toplayabilecek içerikte olduğu, araştırmanın sayılıları olarak kabul edilmiştir.

1.7. Tanımlar

Yönetim: Yönetim örgüt için belirlenen kararları uygulayarak işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir (Taymaz, 2019).

Yönetim Becerileri: Yönetimsel beceriler bir örgütün işleyişini etkili şekilde yönetmelerini sağlayan niteliklerdir (Kamble, 2011).

İletişim: İşaretler, davranışlar, semboller, jest ve mimikler kullanılarak bilginin aktarılmasıdır (Budak, 2005).

İletişim Becerileri: Kişilerin ifadelerini doğru bir biçimde ifade edebilmesi ve sonrasında gönderebilmesi, karşıdaki bireye ulaşan iletileri de doğru ve düzgün bir biçimde anlamlı kılmak için aktif dinleme yapabilme yeteneğine sahip olması ve sürecin devamında anlamlı tepkiler ortaya koyabilmesi genel ifade ile iletişim becerisi olarak ifade edilebilmektedir (Deniz, 2003).

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yönetim

Yönetim alanyazınında farklı tanımlar olmakla birlikte Erdoğan'a (2019) göre yönetim, kurumu amacına ulaştıracak tüm imkânların ve kaynakların doğru bir şekilde kullanıldığı bilim ve aynı zamanda sanattır. Yönetim örgüt için belirlenen kararları uygulayarak işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir (Taymaz, 2019).

Yönetim, bir örgütü amaçlarına erişmek için mevcut olanakları en verimli biçimde kullanabilme becerisidir. Yönetim kavramının içeriğinin geniş alanlara yayılması, yöneticilerin çok yönlü yetki ve sorumluluk alanlarında etkin olmalarını kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu sebeple eğitim ve okul yönetimi eğitim sistemi içerisinde büyük önem taşımaktadır (Hoşgörür ve Yoncalık, 2004).

Yönetim, bir örgütün hedeflerine erişmek adına yapılması gerekenler için bir araya gelen insanları örgütleyip, eş güdümlenerek harekete geçirme sürecidir (Balcı ve Aydın, 2003). Yönetimin amacı, örgütün insan kaynağının performansını artırarak, hem örgütsel performansa katkıyı, hem de örgütten maksimum düzeyde fayda elde etmektir. İnsan gruplarını yönetmenin toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel olmak üzere dört temel amacı vardır (Genç, 2019).

2.1.1. Yönetim Süreçleri

Yönetim süreci, belirli amaçlara yönelik örgüt elemanlarının çalışmalarını yönlendirmek ve birleştirmek için ortaya koyduğu faaliyetler bütünüdür (Taymaz, 2019). Fayol (1916; akt. Bursalıoğlu, 2003), yönetim süreçlerini planlama, örgütlenme, emretme, eşgüdümleme ve denetim olmak üzere beş bölüme ayırdığı gibi yönetim süreçlerinde uyulması gereken 14 ilkenin varlığına vurgu yapmıştır. Bu ilkeler şunlardır: Disiplin, iş bölümü, amaç birliği düzen, eşitlik, emir komuta birliği otorite, sorumluluk, adil ücret, örgütsel çıkarlar birlik ruhu inisiyatif alma, örgüte bağlı olma ve merkezi hiyerarşi.

Fayol (1949) tarafından yapılan sınıflamaya göre yönetim süreçleri "Planlama", "Örgütlenme", "Emir-komuta", "Eşgüdümleme" ve "Denetleme" şeklindedir (Kaya, 1993). Daha sonra yönetim sürecinin başına karar verme, sonuna ise değerlendirme

aşaması ilave edilerek yapılan yeni sınıflamada yönetim süreçleri; Karar Verme, Planlama Yapma, Örgütleme, Kurum İletişimi, Etkileme/Yönelme, Eşgüdümleme/Koordinasyon ve Değerlendirme olarak sıralanmıştır (Aydın, 2000). Yönetim süreçlerinin bölümlere ayrılmasıyla ilgili olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Ortak noktaları yönetim süreçlerinin varlığını kabul etmeleridir (Eren, 2003).

2.1.1. Karar Verme

Karar, mevcut problemlerin çözüme kavuşturulmasında alternatif çözüm önerileri arasından tercih yapma olarak açıklanır (Açıklan, 1995). Karar verme, yöneticilerin örgütün yönetsel süreçlerinde örgütü ileriye taşımak ve başarılı bir örgüt oluşturabilmek için karşı karşıya kaldıkları bir durumdur (Tosun, 1990).

Karar verme, karşılaşılan engeller, problemlere karşı geliştirilen çözüm önerileri arasından problemi ortadan kaldırılacağına inanılan en etkin çözüm önerisinin tercih edilmesidir (Erdoğan, 2019). Örgüt açısından bakıldığında karar verme, örgütsel hedeflerin belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşılacak yol haritalarının oluşturulması, örgütsel imkân ve şartlarını göz önünde bulundurarak seçim yapmakla ilgili zihinsel, duygusal ve bedensel süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003).

Karar verme süreci yönetim süreçlerinin ilk adımını oluşturmaktadır, ayrıca örgütte amaca dönük her faaliyetin gerçekleşmesinde bir karar verilmesi gerekmektedir. Örgüt sorunları karşısında oluşturulan çözüm önerileri arasından en etkili olanını seçmek gerekmektedir. Bu nedenle karar verme, örgüt dinamiği açısından oldukça önemlidir (Taymaz, 2019). Yönetimde karar verme süreci başı sonu olan bir süreç olarak ifade edilemeyeceğinden, yönetim sürecinin her aşamasında karar verme süreci dinamiğini korumaktır. Yönetimin başlamasının kararlar meydana gelip kararlar sona erdiği düşüncesinin bu ifadelerle örtüşmediği görülmektedir (Balci, 2009).

Yöneticilerin yönetsel süreçlerde doğru kararlar alabilmesi, karar verme aşamaları ile alakalı olarak yeterli bilgiyi edinmiş olmasına ve yönetim süreçlerine katkı verecek veya başka bir ifade ile yardımcı olacak doğru kişi ve kişileri uygun pozisyonda çalışmaya yönlendirmeleri ile olanaklı hale gelir (Vroom, 1973; akt. Dervişoğlu, 2017). Okul yönetimleri tarafından zamanında alınmış doğru kararlar başarılı bir şekilde yönetsel süreçlerinin yürütüldüğü okullarda elde edilen başarının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır (Doğrusöz, 1985).

2.1.2. Planlama

Yönetmel süreçlerde yöneticilerin yaptıkları planlamaların örgütün amaçlarına doğru yol alması, örgütün mevcut araç ve gereçlerinin etkili kullanılması, örgütün hedefleri çerçevesindeki gelişmeleri denetlemesi, yönetim süreçlerinde esnekliğin sağlanması ve çalışma şartlarının düzenlenmesini sağlama gibi çeşitli yararları bulunmaktadır (Şimşek, 2002). Bir okul müdürü yönetmel süreçlerde planlama sürecine gerektiği kadar önem verdiğinde yönetim görevlerini yerine getirmede başarılı olması beklenebileceği gibi, öğretmen ve öğrencilerin okulun amaçları doğrultusunda çalışmalarında performans artışı yaşanması beklenebilir.

Planlama, önceden saptanmış hedeflerin hayata geçirilmesi adına yapılacak olan çalışmaların ve takip edilmesi gereken yol haritalarının belirlenmesidir. Planlama, geleceği hayal etme ve şekillendirme sürecidir. Bu tanımlardan yola çıkarak planlama; gelecekle ilgili öngörü sahibi olmayı gerektirir. Planlama sürecinin etkin işleyişiyle geleceğin şekillendirilmesi ve düzenlenmesi amaçlanmaktadır. Gelecekte oluşabilecek problemler fark edilmekte, çözüm önerileri hazır bulundurulmaktadır. Ayrıca planlama ile birlikte yöneticilerin yetki devri yapmaları daha kolay hale gelmektedir. Bu durumda yöneticinin yetki devri yapmasında daha rahat karar vermesini sağlamaktadır (Erdoğan, 2019).

Eğitim kurumlarında saptanan hedeflere erişilebilmesi için planlamanın etkili bir rolü bulunmaktadır (Keskinılıç, 2007). Okul yöneticilerinin planlama sürecini tasarlarlarken uzun dönemli, esnek, bütüncül olmasını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Aydın, 2000).

2.1.3. Örgütleme

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yapılacak faaliyetleri belirlemesi, belirlenen faaliyetler için örgüt kaynaklarını sağlaması gerekmektedir. Örgütleme, hedef odaklı olarak örgüt yapısını oluşturma, görev tanımı yapma ve gerekli donanımı sağlama sürecidir. Başka bir ifadeyle örgütleme ortak hedefler etrafında birleşen bir yapıyı oluşturma ve hedefe ulaşılabilmesi için insan ve madde kaynağıyla ilgili faaliyetleri organize etme sürecidir (Taymaz, 2019).

Örgüt şekil olarak yönetmel ve mali kararları hayata geçiren bir yapı olarak karşımıza çıkmamaktadır. Örgütler farklı öğelerin bir araya geldiği toplumsal bir yapı özelliği göstermektedir. Farklı öğelerin ilgi ve yeteneklerine göre örgütün amaçları doğrultusunda bir araya getirilmesi örgütlemeyi ifade etmektedir (Fişek, 2011).

Örgütlenme örgütte bir düzenin ortaya çıkmasıdır. Örgütlenme örgüt hedeflerine ulaşma sürecini daha kolay hale getirmektedir. Örgüt kaynaklarının daha verimli ve düzenli kullanılmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde görev tanımlarının oluşturulmasıyla, kargaşa ve çatışmadan uzak bir örgüt yapısı oluşturulur (Erdoğan, 2002).

2.1.4. Kurum İletişimi

İletişim sayesinde okul ve toplumsal çevrenin uyumu, bilgi akışı ve yeni fikirlerin ortaya çıkması sağlanır. Gerçekleşen iletişim, yönetici, öğretmen ve öğrenci arasındaki etkileşimi sağlamaya yardımcı olur (Tuzcuoğlu ve Tuzcuoğlu, 2009). Okulda pozitif yönlü eğitim-öğretim atmosferi oluşturmada ve bu atmosferi sürdürmede okul yöneticisi pozitif ve devam ettirilebilir bir iletişim sağlaması ile birlikte iletişimde lider konumda olması, çalışanları iletişim süreçlerine dâhil etme konusunda teşvik etmesi, okul içerisinde olumlu iletişim ortamını sekteye uğratan faktörleri belirleyerek önleyici tedbirler alması ve çeşitli iletişim araçlarını bir arada kullanması önem taşımaktadır (Bursalıoğlu, 2003).

2.1.5. Etkileme/Yönelme

Yöneticinin alınan kararlar ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışanlarının davranışlarına yön ve bütünlük kazandırma sürecidir. Örgütün fizyolojisi ile ilgilidir, kararların etkileme yollarını kapsar ve hedefi karar sürecidir (Taymaz, 2019). Bireyi etkileyen ve eyleme iten etkenler bireylerin beklentilerine göre değişir. Bazı bireylerin beklentisi somut parasal, bazılarının sosyal etkileşim, bazılarının değerli hissetme, bazılarının ise kendi gizil güçlerini kullanabilme isteği olabilir. Bu sebeple insanların duygusal ve mantıksal algılamasına hitap eden uygulamalar insanların etkilenmesinde önemli rol oynayacaktır (Çelik, 2013). Okullarda okul yöneticisinin etkileme sürecini yönetebilmesi, etkilemenin yönetimdeki önemini kavraması, etkilemeyle ilgili yeterli bilgi ve donanımı taşıması ve bu etkiyi davranışlarında gösterebilmesi becerisi ile olanaklıdır (Akçay, 2003).

2.1.6. Eşgüdümleme/Koordinasyon

Eşgüdüm, örgüt içerisindeki kaynakların, örgüt çalışanlarının örgüt amaçlarına ulaşması için koordine edilmesi, örgütün birimleri arasında iletişim ağının kurulması ve örgüt üyelerinin görev ve yetki tanımlarıyla uyum içerisinde örgüt amaçlarına odaklanmaları olarak ifade edilmektedir (Taymaz, 2019).

Eşgüdümleme, planlanmış örgüt hedeflerini hayata geçirmek için var olan insan ve madde kaynaklarının kaynaştırılması süreci olarak ifade edilir (Şişman, 2015). Aynı zamanda eşgüdümleme örgütlerde, örgütlenme sürecinin akabinde var olan faaliyet alanlarının bir araya getirilme süreci olarak da ifade edilebilmektedir. Eşgüdümlemenin başarısının, örgüt çalışanlarının örgüte sunmuş oldukları katkıyla başarıya ulaşacağı söylenilmektedir (Aydın, 2014).

2.1.7. Değerlendirme

Değerlendirme, örgütün yönetim süreçlerinden doğan sonuçların incelenmesi, örgüt amaçlarının hayata geçirilme seviyesinin ortaya konmasıdır. Başka bir ifadeyle değerlendirme, örgüt çalışanlarının yapmış olduğu faaliyetlerin ve örgüt çalışanlarının değerlerinin saptanması ve tarif edilme süreci olarak belirtilmektedir (Şişman, 2015).

Balcı ve Aydın (2003), değerlendirme (denetim) ilkelerini şu şekilde ifade etmiştir;

Ortaklık: Değerlendirilenle değerlendiren ortak bir süreç olarak görülmelidir.

Açıklık: Ölçüt ve sonuçları taraflarca bilinmelidir.

Güvenirlilik: Güvenilir olmayan süreçler, örgüte yarar yerine zarar getirir.

Kapsamlılık: Örgütün tamamını içine alacak nitelikte kapsamlı olmalıdır.

Eğitim örgütleri önceden belirlenen amaç ve hedefleri, daha önceden öngörülen plan ve programlar dâhilinde belirlenen zaman diliminde öğrencilerde istendik davranış değişiklikleri kazandırmayı hedeflemektedir (Başaran, 2006). Eğitim örgütlerinde değerlendirme süreci diğer örgütlerden daha farklı işlemektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde değerlendirme süreçlerinin, sonuç merkezli olmaktan ziyade süreç merkezli olması gerektiği ifade edilmektedir (Aydın, 2019).

Değerlendirme sürecinde öncelikle standartlar belirlenmeli, ardından gerçekleşen durumlar ölçülmeli, elde edilen ölçümler ile standartlar karşılaştırılarak düzeltici önlemler alınmalıdır. Bunun için gözlem, görüşme, anket sonuçları, rapor ve dokümanlar kullanılabilir (Şişman, 2015). Kıyaslama gerçekleştirilirken belirli ölçütlere dayalı kantitatif değerlendirme veya değere dayalı kalitatif değerlendirme biçimleri kullanılabilir. Değerlendirme ile örgütün bir bütün olarak veya her aşamasının etkililik sürecinin saptanabilmektedir. Eksikliklerin veya hataların belirlenerek gerekli dönütlerin verilmesi yönetimin başarısını ve örgütün gelişimini arttıracaktır (Taymaz, 2019).

2.2. Yönetim Becerileri

Bir yöneticinin başarılı olması için, yönetim kavram ve kuramlarını, teknolojisini ve insan ilişkilerini iyi bilmesi gerekmektedir (Şişman ve Turan, 2004). Bilgi toplumunda liderlik rollerini yerine getirmesi gereken okul yöneticisi, eğitim çevresinin beklentilerini karşılamak zorundadır (Çelik, 2003).

Yönetim basamakları temel düzeyde incelendiğinde ilk aşaması planlama, ikinci aşaması uygulama ve son aşaması gözden geçirme olan üç temel aşama ortaya çıkmaktadır. Bu durumun şemasal amaçlar ışığında neyin kim tarafından ne zaman ve nasıl yapılacağına netleştirilmesinden sonra iş görene görev ve sorumluluk vererek bu işler arasındaki ilişkileri eşgüdümsel uygulamayı ortaya çıkarmak ve son safhada mevcut durum ile olması gerekeni kıyaslayarak varsa iki durum arasındaki farkı ortaya çıkarmaktır (Barutçugil, 2006). Yönetim süreçlerinin başarıyla sürdürülmesi etkili yöneticilerin çabaları ile mümkün görünmektedir.

Okul yöneticisi, öğretmen ve diğer çalışanlar aracılığıyla okulları başarıya taşıyan en önemli kişidir. Okul yöneticisinin iyi bir gözlemci olması ve okulu yönetmek için yönetim becerilerine sahip olması gerekir (Briggs ve Wohlstetter, 2003). Gürel ve Gürüz (2006) yönetim becerilerini, yönetsel işlevler olarak ifade etmiş ve bu yönetsel işlevlerin örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayan tüm yönetsel eylemler olduğunu ifade etmiştir. Başarılı yöneticiler, yönetim süreçlerini gerektiği şekilde kullanarak, örgütün ve çalışanlarının verimliliğini arttırabilir. Yönetim becerileri yönetsel işlevler içerisinde; planlama, örgütlenme/organize etme, insan kaynakları yönetimi, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme süreçlerinden oluşmaktadır. Yönetsel işlerin, yönetici tarafından önceden belirlenen hedefler doğrultusunda planlanması ve düzenlenmesi hem yönetici hem de çalışanların işini kolaylaştırmakta ve başarılı olmalarını sağlamaktadır (Şengül, 2007).

Babyegeya'ya (2002) göre eğitim yöneticileri eğitimin hedeflerine ulaşmak için, kendi sorumluluklarını bilerek, eğitim faaliyetlerinin eğitimin hedefleriyle ne kadar ilgili olduğunu anlaması gerekmektedir. Tüm bu hedeflere ulaşmak için yönetim becerilerinin etkili kullanımına ihtiyaç vardır. Bir örgütün başarılı ve başarısızlığı örgüt yöneticisinin hedefe ulaşmak için örgütü yönetme becerisine bağlıdır (Ahmad, 2012). Ayrıca bir örgütte yönetici ve lider konumundaki kişilerin teknik, insani ve kavramsal becerilerinin hiyerarşik olarak etkili bir şekilde kullanmaları gereklidir (Knapp ve Mujtaba, 2009). İfade edilen gereklilik örgütlerin başarılı olması için ihtiyaç olmaktan ziyade bir zorunluluk olduğu söylenebilir.

Yönetmel beceriler bir örgütün işleyişini etkili şekilde yönetmelerini sağlayan niteliklerdir (Kamble, 2011). Yönetim becerileri aynı zamanda uzmanlık gerektiren teknik bilgi olarak da tanımlanabilir. Yöneticilerin görevlerini ve rollerini yerine getirmek için sahip olmaları gereken sorumlulardır (Al-Madhoun ve Analoui, 2002). Eğitim kurumlarında yöneticilerin aşağıda belirtilen yönetim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Ahmad, 2012; Al-Madhoun ve Analoui, 2002; Ataman, 2001; Güney, 2014; Egboka, Ezeugbor ve Enueme, 2013; Katz, 2002):

- Kaliteli eğitimde sürekli iyileştirme için sağlıklı bir okul kültürü yaratma ve motive etme becerisi.
- Okul sistemindeki diğer bireylerle ekip olarak çalışarak belirlenen hedeflere ulaşma becerisi.
- Çalışanlara, hedefleri, politikaları ve prosedürü iletme becerisi.
- Beklentileri karşılamak için okul yapısını değiştirme becerisi
- Çalışanlar için liderlik fırsatlarını yaratma becerisi.
- Öğrenci başarısını geliştirmek için belirli girişimleri aktif ve kişisel olarak yönlendirebilme becerisi.
- Çalışanları karar alma sürecine dâhil etme becerisi.
- Yöneticilerin stresle baş etme becerisi.
- Stres yönetimi becerisi.
- Sorumluluk alma becerisi.
- Bilgi ve bilgiyi pratiğe dönüştürme becerisi.
- Örgütü geliştirme becerisi.

Okul yöneticisi, öğretmenlerin ve çalışanların ne yapması gerektiğine karar vermelerinde ve bu kararlara netlik kazandırmalarında etkili olan kişidir (Oreg ve Berson, 2011). Okul yöneticisinin, okulları iyi yönetmeleri için çeşitli becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Bu beceriler şunlardır (Schermerhorn, 1999):

- Kavramsal,
- İnsani
- Teknik Beceriler

2.2.1. Kavramsal Beceriler

Kavram, bir olayın, nesnenin anlamını, öğelerini, kısa yoldan anlatan soyut bir sözcük ya da simgedir. Kavramlar kullanılarak düşünceler daha kısa yoldan anlatılır. Kavramsal beceri örgütün birbirine bağlı çeşitli birimlerini ve bu birimlerin birindeki değişikliğin diğerini nasıl etkilediklerini anlamayı da içerir. Yönetim alanındaki kavramsal beceri kullanılması çalışanların iletişim kurmalarını kolaylaştırarak örgütün etkinliğinin artmasına yardımcı olur. Örgütün güçlüklerini anlama, işi bir bütün olarak görme, problem çözme, kritik düşünme ve kararları oluşturma kavramsal beceriyi oluşturur. Yönetici bu yakın ilişkileri görüp, önemli elemanları fark ederek tüm organizasyonu rahatlatıcı yönde davranır (Vatan, 1996). Kavramsal beceriler, yeni becerileri kullanma becerisini içerir (Schermerhorn, 1999).

2.2.2. İnsani Beceriler

Grup üyesi olarak etkili çalışabilme ve yönetilen ekip içinde işbirliği çabasını oluşturma yeteneğidir. Bu yeteneği olan insani beceriler, her düzeydeki başarılı yöneticilik için esastır. Çünkü iletişim isteklendirme ve liderlik tüm becerilerin temel dayanağıdır (Vatan, 1996). İnsani beceriler başkalarına destek sağlama, aktif öğrenme, risk alma, eleştiride bulunma ve tarafsızlığa katkıda bulunan eleştiride bulunma becerilerini içerir (Schermerhorn, 1999). İnsani becerisi yüksek bir yönetici kendi tutum ve davranışlarının farkında olduğu gibi çalışanların düşüncelerinin de farkındadır. İş görenlerin söz ve davranışları ile ne hissettiklerini anlamada yetenekli olduğu gibi onlarla iletişim kurma becerisi de çok iyidir. Böyle bir yöneticinin iş ortamında çalışanlar, kendilerini doğrudan etkileyen olayların planlamasında ve yürütülmesinde görev alarak eleştirilme korkusundan uzak, özgür bir şekilde kendilerini ifade edebilirler, kendilerini güvende hissederler. Yönetici de çalışanların ihtiyaçlarına ve motivasyonuna karşı duyarlı davranırlar. Yönetici başarılı olmak istiyorsa insani becerilerini geliştirmeli ve kişiliğinin bir parçası haline getirilebilir.

Katz (2002) yöneticilerin kişisel becerilerini, bireysel farkındalık kazandırma, stres yönetimi, problem çözme becerisi olarak belirlemiştir. Kişilerarası becerileri çatışma yönetimi ve kişileri motive etme becerileri olarak; grup becerilerini de güçlendirme, ekip oluşturma ve yetki devri olarak belirlemiştir.

Yöneticilerin sahip olması gereken insani beceriler arasından iletişim becerileri gösterilebilir. İletişim becerisi, kurum ve örgüt verimliliği açısından önemli bir etkiye sahiptir bu yüzden yöneticilerin iletişim becerilerini etkili ve doğru şekilde kullanmaları

gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Etkili yöneticiler, sadece işlerin yapılmasını birtakım kurallar koyarak emretmemeli, örgüt çalışanları ile sosyal ilişkilerini de ön planda tutarak iletişim engellerini ortadan kaldırmalı ve daha sevecen ve ılımlı bir tutum sergileyerek çalışanlarını desteklemelidir (Şahin, 2007).

2.2.3. Teknik Beceriler

Teknik beceriler eğitim yoluyla edinilen özel becerileri içerir (Schermerhorn, 1999). Yönetim düzeylerinin tümünde uygun teknik, bilgi ve becerinin olması şarttır. Teknik becerilerin en önemli olduğu yer yönetimin alt düzeyleridir. Karar verme üst düzeylerde, daha geniş konuları kapsamasına karşın bu düzeyde bile bazı teknik bilgiler son derece yararlı olabilir (Barutçugil, 2006).

2.3. İletişim Becerileri

İletişim becerisi, “kişinin etrafına verdiği mesajları doğru bir şekilde eşleştirme yapması ve iletmesi, elde ettiği iletileri hatasız biçimde anlamlandırmasına yarayan etkide bulunan dönüt verme ve aktif dinleme yeteneklerinin bütünü” şeklinde ifade edilmesidir. Kişilerin ifadelerini doğru bir biçimde ifade edebilmesi ve sonrasında gönderebilmesi, karşıdaki bireye ulaşan iletileri de doğru ve düzgün bir biçimde anlamlı kılmak için aktif dinleme yapabilme yeteneğine sahip olması ve sürecin devamında anlamlı tepkiler ortaya koyabilmesi genel ifade ile iletişim becerisi olarak ifade edilebilmektedir (Deniz, 2003).

İletişim becerisi kişinin konuşmasının anlaşılabilir olması, aktif dinleyebilme, iletişimde göz kontağının kurulması, diğer dinleyicilerin de konuşmaya teşvik edilmesi, olumlu çıkarımlardan faydalanma ve sözsüz ifadelerin etkin bir biçimde kullanılmasıdır (Omololu, 1984; akt. Cihangir, 2004). İletişim becerileri bütününde öne çıkan temel parametreler; yazma, okuma, konuşma, dinleme ve düşünmedir. İletişim becerilerinin sözlü iletişim basamaklarından ise; iyi konuşma, kelime haznesinin derinliği, cümlelerin düzgün kurulması, kelimelerin anlamlı bir sıra halinde sıralanması ve doğru kelimelerin tercih edilmesi en önemli kısımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların yanında iletinin, iletim aşamasında bir araçtan yardım alınması durumunda, doğru iletişim kanallının seçilmesi, parametrelerin söz konusu kanala uygun olarak hazırlanması ve iletilerin genel yapısı üzerinde önem gösterilmesi gereken öğeler içerisinde bulunmaktadır (Gürgen, 2003).

2.3.1. Kendini Tanıma Becerisi

Kişinin zayıf, kuvvetli ve gelişmeye müsait yönlerinin farkında olması, ne tür hislerinin olduğunu bilmesi, farkındalıklarını fikir ve tutumlarına rehberlik edecek şekilde kullanabilmesi ve kendisini açık bir şekilde ifade edebilmesi kendine tanıma olarak açıklanmaktadır (Üstün, Akgün ve Partlak, 2005).

Kendini tanıma, ömür boyu süren bir süreçtir. İnsanın kendisinin farkına vardığı, farkına varabileceği ve hiç fark edemeyeceği şeyler vardır. Johari penceresiyle (kendini tanıma penceresi), insanın bilinen ve bilinmeyen yönlerinin farkına varabilir (Cüceloğlu, 2019; İnan Şengün, 2019; Koç, 2019). Bu pencereler;

Açık alan: Yaş, cinsiyet, din, medeni durum, isim gibi insanın hem kendisinin hem de diğerlerinin bildiği penceredir.

Kör alan: İnsanların kendilerinin farkında olmadığı ama çevresinin farkında olduğu penceredir. Ağız kokusu ve gerginlik örnek olarak verilebilir.

Gizli alan: İnsanın kendisinin bilip, çevresinin bilmediği penceredir. Çevredeki insanlardan gizlenen korku, suç vb. olabilir.

Bilinmeyen alan: İnsanın kendisinin ve çevresinin bilmediği penceredir. İnsanın bilinçaltı bu alana örnek verilebilir (Çetinkaya, 2010).

2.3.2. Etkin Dinleme Becerisi

İletişim esnasında başarı gösterebilmek ve algılamak dinlemek önem taşımaktadır, çünkü işitmek sadece fiziki bir etkinliktir, duymak ise dinlerken bilinç ve farkındalığın bulunmasıdır. Dinleme durumu etkin bir davranıştır. Dinleme becerisi doğduktan sonra hayat boyu öğrenilen, erişilen ve gelişiminin sağlanması zorunlu olan beceri türlerindedir (Cüceloğlu, 2008; Cihangir-Çankaya, 2011; Yüksel, 2014). Etkin dinleme, dinleyenin kendi düşünce ve önyargılarından sıyrılarak, karşı tarafın hem sözcüklerle hem de sözsüz ifadeleriyle ne anlatmak istediğinin farkına varılmasıdır (Demirören, 2017; Kourkouta ve Papathanasiou, 2014).

2.3.3. İkna Etme ve Etkileme Becerisi

İkna etme ve etkileme bireyler arası iletişimde önemli beceriler arasındadır. İkna etme çift yönlü ve daha etkin bir biçimde yapılan iletişimdir (Yılmaz, 2018). Kişiler genellikle karşı taraftakilere düşüncelerini aktarmak, yardım istemek gibi birçok sebeple

iletişim kurma gereksinimi duymaktadırlar. Kurulan iletişim süreçlerine bakıldığında en sıradan günlük konuşmaların bile ikna etme ve etkileme ile ilişkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Özetle ikna etme ve etkileme iletişim kurarken karşıdakinin düşüncelerini ve davranışlarını kendi amaçları çerçevesinde değiştirmeyi hedeflemektedir (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2004).

2.3.4. Empati Kurma ve Anlama Becerisi

Empati; kişinin kendisini karşıdaki gibi görerek onun hislerini ve fikirlerinin onun gibi algılayabilmesidir (Dökmen, 2015). Empati, insanın kendi bakışından sıyrılıp, olayları karşıdaki gözle görebilmeyi, o kişinin aktarmak istediği duygu ve düşüncelerini tam manasıyla anlayıp, hissetmeyi ve ne anladığını da karşıdakine iletmesini içerir. Empati de sözel ifadelerle birlikte kişinin ses tonu ve beden diliyle ifade ettikleri de dikkate alınmalıdır (Öztekin, 2017; Çoruk, 2016).

Empati göstermek, güvenilir, dürüst, adaletli, duyarlı ve sorumluluk sahibi olma, insanlara saygı gösterme gibi insanlığın kabul ettiği, evrensel özellikteki etik ilkeler arasında kabul edilmektedir (Karadoğan, 2017). Empati üç aşamadan oluşmaktadır (Çoruk, 2016; İnan Şengün, 2019; Budak, 2019):

Onlar basamağı: Empatinin en alt düzeyidir. Kişi karşıdaki sorunlarını dikkatle dinlemez, duygu ve düşüncelerine odaklanmaz. Tepki olarak genellemeler, atasözü ve klişe sözlerle yanıt verir.

Ben basamağı: Bireyin sorunları karşısında, dinleyen kişinin kendi düşünce, duygu ve hissettiklerinden bahsettiği basamaktır. Bu basamakta empati düzeyi ortadır. Dinleyen kişi karşıdaki sorunlarıyla yalnız bırakmıştır. Akıl verme, eleştirme, tespit yapma ya da bireye kendi sorunlarından bahsederler.

Sen basamağı: İstenilen empati düzeyidir. Bireyin yaşadığı sorunlara odaklanarak, olayları onun bakış açısıyla görebilmeyi, ne hissettiğini ve düşündüğünü anlayıp bunu da danışana aktarmaktır.

2.3.5. Beden Dilini Kullanma Becerisi

Beden dili, bireylerin taleplerini, zihninden geçirdiklerini kelimeler kullanmadan ellerini, kollarını çeşitli şekiller yaparak kelimeler ile anlatmak istediğini bedensel olarak ifade etmeyi tercih ettiği iletişim çeşididir (Üstünel, 2011). Her milletin kendine has farklılıklar göstererek kişiler tarafından kullanılmaktadır. Kişiler duygu, iletişimi vurgularken bilerek ya da bilmeyerek çeşitli geleneksel kültür farklılıklarını, bedende el

ve kollar ile yüzde mimiklerini kullanarak bu sayede anlatmak istediğini karşısındaki kişiye ileti şeklinde aktarır. Birey olay veya olguya baktığı zaman göz bebeklerinin büyümesi, gerilim ve strese bağlı yüzünün kızarması, biçare durumda bilinçsiz bir şekilde ortaya konulan hareketlerdir. Ancak iletişim sırasında salt beden dilini anlamaya çalışarak bir yere varmak hatalıdır. Bedensel olarak anlatmak istenilen ile bakışın, hareketlerin ve tavırlarının hepsinin bir bütün halinde göz önünde bulundurularak bir çıkarım yapılması gerekmektedir (Silkü, 2008). Tam zıttı durumda yanlış anlamaya yer verilecek bir durum ile karşılaşmaktadır.

Kişinin ilk olay karşısındaki tavrına etli etme süresini belirlemesi yönüyle ilk anların otuz saniye ile üç dakika arasındaki süre çok önemlidir. Çünkü bu süre aralığında ifade edilenin ne şekilde ifade edildiği değil de nasıl ifade edildiği, söz konusu süreç bütününde beden dili ile ses tonunun, kullanılan kelimelere oranla dokuz kat daha fazla etkide bulunduğu dikkat çekilmiştir (Arıkan, 2005).

2.3.6. Etkin Konuşma Becerisi

Konuşma, bireylerin kendileri arasında anlaşmayı sağlayan ve anlaşılmayı sağlayan semboller bütünüdür. Konuşma, konuşan kişinin başka kişileri ilgilendireceğini düşünerek diğer birey veya bireylerle bir anlaşma sağlamak amacıyla, düşüncelerini farklı iletişim kanalları ile dil ve ses kalıpları şeklinde ifade etmesi ve tepkilerini kontrol edip bu durumu geliştirmesidir (Yüksel, 2013). Fikir, his ve isteklerin gözle görünen ve duyulan öğelerle karşısındaki bireye iletme görevi olan konuşma, doğum anından itibaren mevcut olan bir olgu iken, konuşmanın omurgasını oluşturan dil becerileri doğumdan sonraki süreçte kazanılan bir yetenektir. Bu sebeple konuşma yeteneği, becerisi deneyimleme yoluyla edinilmektedir (Ekici, 2013). Konuşma dil vasıtasıyla gerçekleşir ve kişiler arasında bilgi, fikir ve hislerin ifade edilmesi dil ile sağlanır (Alkan, 2013).

Kişilerarası ilişkilerde insanlar bazen kendilerini daha üstün, daha farklı ya da daha çok bilir şeklinde göstermek için karışık ifadeler ya da bilinmeyen sözcükler kullanırlar. Bu durum onların, karşısındaki kişi tarafından anlaşılmasını güçleştirir. Dinleyen kişide “acaba ne demek istedi?” biçiminde bir düşünce oluşturur. İletişim bozulur ya da kopar. Kişilerarası ilişkilerde duygu, düşünce ve istekler somut olarak anlatılmalıdır (Yüksel Şahin, 2005). Bu bağlamda değerlendirildiğinde eğitim kurumları temelinde okul müdürlerinin öğretmenler ve öğrencilerin iletişiminde etkin konuşma becerilerini sergilemesi daha anlaşılır olmasını sağlamaktadır.

2.3.7. Geri Bildirimde Bulunma Becerisi

Dönüt, iletişim aşamasında iletişimin başarısı veya etkililiği konusunda iletiyi sağlayan kişiye bilgi verir. Bu anlamda gönderen rolündeki birey iletmek istediği iletiyi yeniden seçer veya eksik olduğunu düşündüğü alanlarda değişiklikler yapar. Yanlış, eksik anlaşılmaya neden olan durumlar var ise bunlar en aza indirilir veya tamamen kaldırılmaya yönelik çalışılır (Gürüz ve Temel-Eğimli, 2011).

2.4. İlgili Araştırmalar

2.4.1. Yönetim Becerileri İle İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yönetim becerileri ile ilgili yapılmış yurt içi ve yurt dışı araştırmalara yer verilmiştir.

Burke ve Collins (2001) araştırmalarında liderlik tarzlarında ve yönetim becerilerinde cinsiyet farklılıklarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma 1031 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kadın yöneticilerin yönetim becerilerinin erkek yöneticilerin yönetim becerilerinden farklı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dönüşümsel liderlik, yönetimde ödül ve ayrımcılıkla ilgili olarak yapılan bu üç yönetim tarzının öz derecelendirmelerinde küçük fakat önemli cinsiyet farklılıkları bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre en etkili liderlik davranışı olan dönüşümcü liderlik becerilerini daha çok sergileme eğilimindedirler.

Yarba (2003) araştırmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentilerini saptamayı amaçlamıştır. Araştırma 532 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada cinsiyet, branş ve öğrenim durumu değişkenlerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada mesleki kıdem, görev yapılan okuldaki çalışma süresi, atanma şekli, görev yapılan okulun sosyo-ekonomik düzeyi değişkenlerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuçların yanında araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Şekerci (2006) araştırmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Araştırma 401 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin

algılarının anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada mesleki kıdem, öğrenim düzeyi, okulun bulunduğu yerleşim yeri ve branş değişkenlerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuçların yanında araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeyleri ile grup etkililiğine ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Arlı (2007) araştırmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim biçimlerini saptamayı amaçlamıştır. Araştırma 335 öğretmen ve 121 yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş, sosyo-ekonomik düzey değişkenlerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca yalnızca bir boyutta öğrenci sayısı değişkenine göre öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir.

Akdoğan (2009) araştırmasında öğretmen ve okul yöneticilerinin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerini saptamayı amaçlamıştır. Araştırma 166 öğretmen ve okul yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev değişkenlerine göre öğretmen ve okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Şahin, Beycioğlu ve Fırat (2011) araştırmalarında öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri açısından yönetim becerilerinin önem derecelerini saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma 294 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada cinsiyet, okul müdürü olmayı isteyip istememe değişkenlerine göre öğretmen algıları arasında anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Fakat mesleki kıdeme göre öğretmen algıları arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir.

Mangaltepe (2012) araştırmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme durumları arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Araştırma 511 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin iyi durumda olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada cinsiyet, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bunun yanında mesleki kıdem değişkenine göre yönetim becerilerinin inisiyatif beceriler, sorumluluk alma ve teknik beceriler alt boyutlarında öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin

algılarının anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. İfade edilenlerin yanında araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme durumları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Öztürk (2012) araştırmasında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Araştırma 520 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin algıları arasında karmaşık sorunların çözümü ve iletişim alt boyutlarında okul müdürlerinin yönetim becerilerinin anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca yaş, mesleki kıdem, branş, mezun olunan okul ve aynı müdürle çalışma süresi değişkenlerine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin görüşlerinin anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. İfade edilenlerin yanında araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında yönü pozitif olan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Werang (2012) araştırmasında lise okul müdürlerinin yönetim becerileri, okul iklimi ve öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Tarama modelinin tercih edildiği araştırma, 118 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada devlet lise okul müdürlerinin yönetim becerileri ile okul iklimi ve öğretmenlerin iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Maya (2014) araştırmasında kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma 404 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada devlet ilkokullarında görev yapan okul yöneticilerinin okullarda meydana gelen kriz durumlarını yönetme becerilerinin öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem değişkenleri açısından farklılaşma düzeyi saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre İlkokul yöneticilerinin kriz durumlarını yönetme becerileri, öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı ölçüde farklılık göstermemekte ancak öğretmenlerin kıdemleri bakımından anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

Kamete (2014) araştırmasında okul müdürlerinin yönetim becerilerinin etkili okul yönetimine etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada devlet ortaokullarında çalışan yöneticilerin yönetim becerileri kavramsal, iletişim ve liderlik gibi farklı açılardan değerlendirilmiştir. Araştırma 100 yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre Tanzanya'daki devlet okullarında çalışan okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu etkili okul yönetimi için gerekli olan yönetim becerilerine sahiptir. Ayrıca okul yöneticileri eleştirel analiz yapma, okulda var olan bir sorunu fark etme ve buna uygun çözüm bulma ve uygulanabilir bir çözüm bularak sorunu çözme yeteneğine de sahiptir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin astlarıyla birlikte çalışırken onları anlama ve motive etme ve buna uygun öz farkındalık geliştirme, kişisel stresi yöneterek çalışanlarını destekleme becerilerine sahip olduklarını göstermiştir.

Muraine (2014) araştırmasında ortaokullardaki müdürlerin yönetim becerileri ve yönetsel etkililiklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma 200 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada “Temel Yönetim Becerileri Anketi” araştırmanın verilerini ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Ölçmenin geçerliği için içerik geçerliliği yapılmıştır. Araştırma bulguları okul müdürlerinin yönetim becerileri ile yönetim etkililiği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik becerileri ile yönetim etkililiği arasında önemli ilişki olduğu saptanmıştır.

Ogundele, Sambo ve Bwoi (2015) araştırmalarında ortaokullardaki okul müdürlerinin yönetim becerilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma 50 okul yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin etkili yönetimde ihtiyaç duydukları yönetim becerileri araştırılmıştır. Nijerya'daki öğrencilerin akademik başarısının düşük olması okul yöneticilerin yönetim becerilerinin zayıf olmasından kaynaklanabilmektedir. Araştırmada Nijerya'nın Plateu şehrindeki devlet okullarında uygulanmıştır. Araştırmada okul yöneticilerin ihtiyaç duydukları yönetim becerileri hedeflere ulaşmak için öğretmenler ile iş birliği yapmak, öğretmenlere ihtiyaçlarına uygun olarak kaynak sağlamak, müfredat planlarının denetlenmesini ve düzenlenmesini yapmak ve değerlendirmek gerektiğine vurgu yapılmıştır. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri arasında çalışanları ile iletişim kurarak onları motive etmeleri ve aralarındaki çatışmaları çözmeleri araştırmanın bir başka sonucudur. Araştırmanın bulgularına göre etkili yönetim becerilerine sahip yöneticiler yönetim personeli ile ortaklaşa olarak okulun bütçesini hazırlayan ve okulun mali durumu ile ilgili doğru ve adil bilgi veren kişilerdir.

Kaşıkçı ve Doğan (2016) araştırmalarında okul yöneticilerinin yönetim becerilerini, öğretmenler ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma 15'i müdür yardımcısı, 328'i öğretmen olmak üzere 343

kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma İstanbul ili Sultanbeyli ilçesindeki ilkokul öğretmenlerine ve müdür yardımcılara uygulanmıştır. Araştırmanın sonucuna okul yöneticilerinin yönetim becerileri yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Haveydi (2017) araştırmasında okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme güçleri arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma 155 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre okuldaki öğretmenlerin okul yöneticilerinde algıladıkları yönetim becerileri düzeyi incelenmiş ve öğretmenlerin okul yöneticilerindeki yönetim becerisi algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü ve yaşa göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığı belirlenirken, okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaştığı belirlenmiştir. Bu sonuçların yanında araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerindeki yönetim becerileri algılarının yüksek seviyede olduğu sonucu da belirlenmiştir.

Kemal ve Setyanto (2017) araştırmalarında okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin etkililiğini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma Doğu Cakarta'nın 558 eyaletinde bulunan 238 ilkokulun yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımı ve yol analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma hipotez testi sonuçları, yöneticilerin yönetsel becerilerinin etkili yönetimde doğrudan ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Nwogu ve Ebunu (2019) araştırmalarında ortaokul yöneticileri için gerekli olan teknik ve kavramsal becerileri ile yönetsel becerileri incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma 164'ü yönetici, 784'ü öğretmen olmak üzere 948 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Delta Eyaletindeki ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin teknik ve kavramsal becerileri ile yönetsel becerileri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Altuntaş, Demirdağ ve Ertem (2020) araştırmalarında okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişki belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma 272 öğrenci velisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada "Veli Değerlendirmelerine Göre Yönetim Becerileri" ve Velilerin Okul İklimi Algısı" ölçeklerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonucunda veli algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile okul iklimi arasında yönü pozitif olan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

2.4.2. İletişim Becerileri İle İlgili Araştırmalar

Bu bölümde iletişim becerileri ile ilgili yapılmış yurt içi ve yurt dışı araştırmalara yer verilmiştir.

Şahin (2007) araştırmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Araştırma 486 öğretmen ve 90 okul yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Dilekmen, Başcı ve Bektaş (2008) yaptıkları araştırmada eğitim fakültesi öğrencilerinin iletişim becerilerinin cinsiyet, sınıf seviyesi ve bölümlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma 283 Eğitim Fakültesi öğrencisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, öğrencilerin cinsiyetleri ve buldukları sınıf düzeyleri ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında öğrenim görülen bölüme göre sınıf öğretmenliği bölümü öğrencilerinin, ortaöğretim matematik öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğrencilere göre; fen bilimleri öğretmenliği bölümü öğrencilerinin ilköğretim matematik öğretmenliği bölümü öğrencilerine göre, psikolojik danışmanlık ve rehberlik öğretmenliği bölümü öğrencilerinin, ortaöğretim matematik öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğrencilere göre iletişim becerilerinin anlamlı derecede farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Karagöz ve Kösterelioğlu (2008) yaptıkları araştırmada öğretim unsurlarının iletişim becerilerinin etkinlik seviyesini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmaya öğretmen yetiştirme programlarda öğrenim gören 674 öğrencinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada motivasyon, saygı, değer, demokratik tutum, engeller ve ifade becerisi olmak üzere altı boyuttan oluşan geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçek oluşturulmuştur.

Çınar (2010) yaptığı araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililik durumunu saptamayı amaçlamıştır. Araştırma 191 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada cinsiyet ve branş değişkenlerine göre öğretmenlerin iletişim sürecinde okul müdürlerinin etkililik durumlarına ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Fakat mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Gülbahçe (2010) araştırmasında Eğitim Fakültesinin değişik programlarında öğrenim gören öğretmen adaylarının iletişim becerilerini çeşitli değişkenlere göre incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma 297 öğrencinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. “İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği” ile verilerin toplandığı araştırmada, cinsiyete göre kız ve erkek öğrenciler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında araştırmada öğrenim görülen sınıf seviyesine göre birinci sınıfta öğrenim gören öğrencilerin iletişim becerilerinin diğer sınıflarda öğrenim gören öğrencilere göre daha düşük olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Selanik Ay (2015) araştırmasında öğretmenlerin etkili iletişim becerilerini incelemeyi amaçlamıştır. 149 öğretmen adayının dâhil edildiği araştırmada, nitel araştırma yöntemi model olarak tercih edilmiştir. Araştırma sürecinde öğretmenlik uygulaması dersi içeriğinde sınıf öğretmeni adaylarından günlükler yazmaları istenerek, günlüklerin analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde öğretmen uygulaması dersinde gözlemi yapılan öğretmenlerin söz kullanılan iletişim becerileri ile söz kullanılmayan iletişim becerileri açıklanmıştır. Araştırmada sınıf öğretmenlerine ait şekilde diksiyon konusu haricinde başka konularda pozitif açıklamalara yer verildiği günlüklerden yola çıkılarak anlaşılmıştır.

Okçu, Doğan ve Dayanan (2016) araştırmalarında okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi öğretmenlerinin algılarına göre incelemeyi amaçlamışlardır. Yöntem olarak ilişkisel tarama modelinin tercih edildiği araştırma, Batman ilinde görev yapan 349 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ait algılarının çatışma yönetimi stilleri algısını anlamlı bir biçimde yordadığı belirlenmiştir.

Tekin (2018) araştırmasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Yöntem olarak karma yöntem modelinin tercih edildiği araştırmaya Aydın İli, Efeler İlçe merkezinde görev yapan 392 öğretmen katılım göstermiştir. Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu da belirlenmiştir.

Akan ve Mehrdad (2009) araştırmalarında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algı ve beklentilerini saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma 722 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada

cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenlerine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada eğitim durumu ve görev yapılan okul türüne göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Çağlar ve Çınar (2021) araştırmalarında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Yöntem olarak ilişkisel tarama modelinin tercih edildiği araştırma, Adıyaman ilinde görev yapan 341 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını okul müdürlerinin iletişim becerilerinin anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir.

Doğan ve Koçak (2014) araştırmalarında ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmen motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma 211 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yöneyim becerisi olarak sosyal iletişim ve motivasyon arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmış, Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında yönü pozitif olan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile yönetim becerileri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Belirtilen amaç doğrultusunda araştırmada nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek, neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2020). İlişkisel tarama modelindeki araştırmalarda, değişkenler arasındaki ilişki türü ya da türlerinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışılır (Büyüköztürk vd., 2020).

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ilinde çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan toplam 24.413 öğretmen (Gaziantep Milli Eğitim Müdürlüğü, 2022) oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise evrende yer alan 24.413 öğretmen arasından olasılığa dayalı örneklem türlerinden olan “Basit Seçkisiz Örnekleme” yöntemi (Keser Özmantar, 2018) ile belirlenen 486 öğretmen oluşturmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yönteminde evrendeki tüm kişiler, araştırmaya dâhil olabilmek için eşit şansa sahip (Büyüköztürk vd., 2020) olduğundan dolayı tercih edilmiştir.

Örnekleme büyüklüğünü belirlemek için Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004) örneklem büyüklükleri tablosuna göre, sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda kabul gören 0,05 örneklem hatası (%95 güven oranı) ile 25.000 kişilik bir evren için 378, Anderson'a göre (1990; akt. Balcı, 2018) 50.000 kişilik bir evren için örneklem büyüklüğü 381 kişi, 20.000 kişilik bir evren için 377 kişi (Çıngı, 1994; akt. Büyüköztürk vd., 2020) şeklindedir. 24.413 öğretmenden oluşan bu araştırmanın evreni için ifade edilen örneklem büyüklüğü için 486 sayısının, alanyazında belirtilen

kaynaklar dikkate alındığından yeterli olduğu kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görev yapılan okulun türü, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı değişkenlerine ilişkin açıklayıcı bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.
Katılımcıların demografik özellikleri

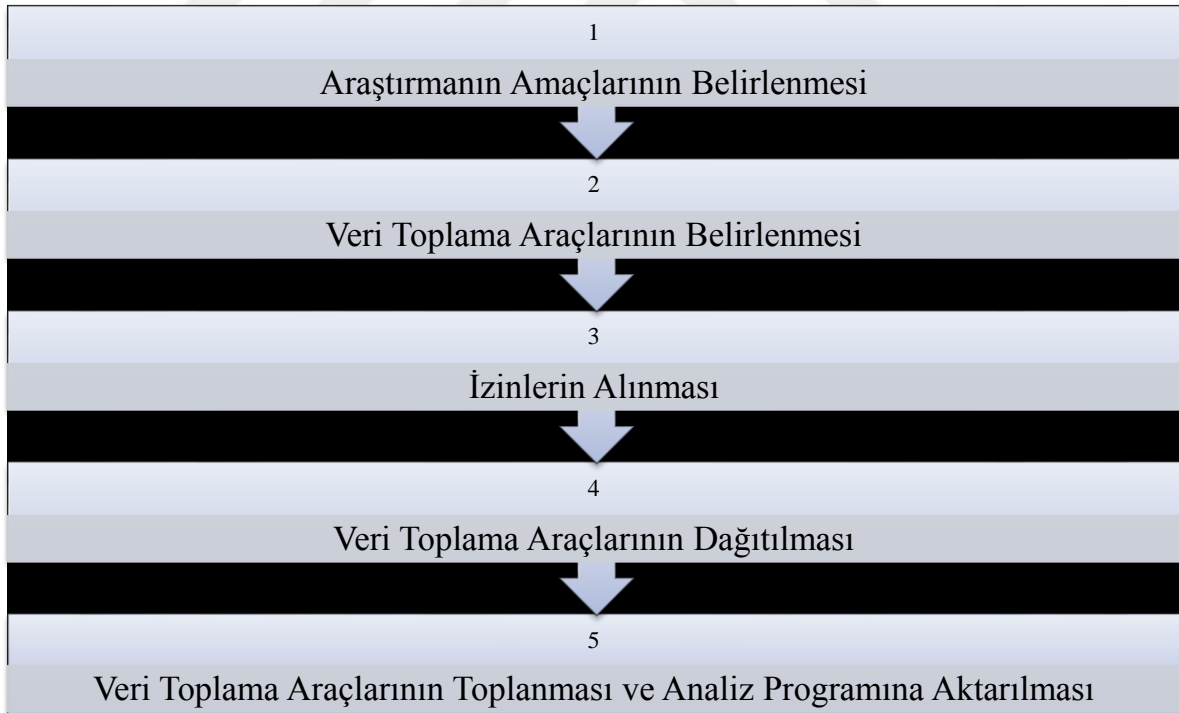
		n	%
Cinsiyet	Kadın	240	49,4
	Erkek	246	50,6
Öğrenim Durumu	Lisans	371	76,3
	Lisansüstü	115	23,7
Mesleki Kıdem	1-5	143	29,4
	6-10 yıl	134	27,6
	11-15 yıl	83	17,1
	16-20 yıl	65	13,4
	21 yıl ve üzeri	61	12,6
Okul Türü	Okul Öncesi	115	23,7
	İlkokul	134	27,6
	Ortaokul	133	27,4
	Lise	104	21,4
Öğrenci Sayısı	100 ve altı	123	25,3
	101-200	109	22,4
	201-300	115	23,7
	301-500	81	16,7
	501 ve üzeri	58	11,9
Öğretmen Sayısı	1-10	129	26,5
	11-20	112	23,0
	21-30	105	21,6
	31-40	73	15,0
	41 ve üzeri	67	13,8
Toplam		486	100

Tablo 1’de öğretmenlerin %49,4’ünün kadın (n=240), %50,6’sının erkek (n=246); %76,3’ünün lisans mezunu (n=371) ve %23,7’sinin lisansüstü eğitim mezunu (n=115); %29,4’ünün mesleki kıdeminin 1-5 yıl (n=143), %27,6’sının 6-10 yıl arasında (n=134), %17,1’inin 11-15 yıl arasında (n=83), %13,4’ünün 16-20 yıl arasında (n=65), %12,6’sının 21 yıl ve üzerinde (n=61) olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin

%23,7'sinin okul öncesi (n=115), %27,6'sının ilkokul (n=134), %27,4'ünün ortaokul (n=133), %21,4'ünün liselerde (n=104) görev yaptığı; %25,3'ünün 100 ve altı (n=123), %22,4'ünün 101-200 arası (n=109), %23,7'sinin 201-300 arası (n=115), %16,7'sinin 301-500 arası (n=81), %11,9'unun 501 ve üzeri (n=58) öğrencisi bulunan okullarda, %26,5'inin 1-10 arası (n=129), %23'ünün 11-20 arası (n=112), %21,6'sının 21-30 arası (n=105), %15'inin 31-40 arası (n=73), %13,8'inin 41 ve üzeri (n=67) öğretmeni bulunan okullarda görev yapmaktadır.

3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmanın amaçları doğrultusunda öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim ve iletişim becerilerine ilişkin algılarını ölçmek amacı ile iki farklı ölçek kullanılmıştır. İlk aşamada ölçek sahiplerinden gerekli izinler alınmıştır. Ölçek sahiplerinden izin alınmasından sonra araştırmanın yapıldığı Gaziantep İli'ndeki öğretmenlere online iletişim platformları ve basılı halde doğrudan veri toplama araçları dağıtılmıştır. Dağıtılan veri toplama araçlarının doldurulması sürecinde herhangi bir müdahale yapılmamıştır. Araştırmanın veri toplama süreci şu şekildedir:



Şekil 1. Veri toplama süreci

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerini elde edebilmek için üç farklı veri toplama aracından yararlanılmıştır. Veri toplama araçları “Kişisel Bilgi Formu”, “İletişim Yeterlikleri Ölçeği” ve “Yönetim Becerileri Ölçeği” dir.

3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu’nda öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görev yaptıkları okulların türü, öğrenci ve öğretmen sayısını tespit etmeye yönelik altı madde yer almaktadır.

3.4.2. Yönetim Becerileri Ölçeği

Quast ve Hazucha tarafından geliştirilip Şekerci (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek, 34 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar “inisiyatif alma, sorumluluk alma, teknik beceriler, diğer beceriler ve nitelik beceriler” şeklindedir. Ölçek beşli likert tipinde olup ters puanlanan maddesi bulunmamaktadır. Şekerci (2006) tarafından ölçeğin Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayı değeri “,95” olarak hesaplanırken, yapılan araştırmada bu değer “,98” çıkmıştır. Elde edilen güvenilirlik katsayı değerlerinin “,80” den büyük olması nedeni ile yönetim becerileri ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu (Kalaycı, 2017) kabul edilmiştir.

3.4.3. İletişim Yeterlikleri Ölçeği

Wiemann (1977) tarafından geliştirilip Topluer (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, 31 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar “anlama-empati kurabilme, sosyal rahatlık, destekleme” şeklindedir. Ölçek beşli likert tipinde olup “Destekleme” alt boyutunda dört ters puanlanan madde bulunmaktadır (4, 8, 9 ve 24. Maddeler). Topluer (2008) tarafından ölçeğin Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayı değeri “,96” olarak hesaplanırken, yapılan araştırmada bu değer “,92” çıkmıştır. Elde edilen güvenilirlik katsayı değerlerinin “,80” den büyük olması nedeni ile iletişim yeterlikleri ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu (Kalaycı, 2017) kabul edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama araçları ile toplanan veriler, SPSS 25 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analize başlamadan önce verilerin analizinde parametrik veya non-parametrik testlerden hangisinin kullanılacağına karar vermek için verilerin

normalliğine bakılmıştır. Verilerin normalliği için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017). Yapılan analiz sonucu erişilen değerler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.

Veri toplama araçlarının çarpıklık ve basıklık değerleri

Yönetim Becerileri Ölçeği	Çarpıklık	Basıklık
İnsiyatif Alma	-,356	-,640
Sorumluluk Alma	-,127	-,780
Teknik Beceriler	-,332	-,894
Diğer Beceriler	-,834	,090
Nitelikli Beceriler	-,557	-,721
GENEL	-,304	-,893
İletişim Yeterlikleri Ölçeği	Çarpıklık	Basıklık
Anlama-Empati Kurabilme	-,168	,537
Sosyal Rahatlık	-,587	,740
Destekleme	-,208	,101
GENEL	-,332	,351

Tablo 2 incelendiğinde araştırmanın veri setinde yer alan iki ölçeğin basıklık ve çarpıklık katsayısı değerlerinin “ ± 1.5 ” aralığında olduğu belirlendiğinden verilerin normal dağılım sergilediği kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). İfade edilen durum göz önüne alınarak verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmada betimsel istatistiki yöntemlerin yanında parametrik testlerden Bağımsız Örneklem t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Pearson Korelasyon Analizi ve Basit Doğrusal Regresyon analizleri tercih edilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim ve iletişim becerilerine ait algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemek için araştırma verilerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değer hesaplamaları yapılmıştır. Aritmetik ortalama hesaplanırken aşağıda yer alan puan aralıkları ölçüt olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.

Aritmetik ortalama değerlendirme aralıkları

Aralıklar	İletişim Yeterlikleri Ölçeği	Yönetim Becerileri Ölçeği
1,00-1,79	Hiçbir Zaman	Tamamen Katılmıyorum
1,80-2,59	Nadiren	Katılmıyorum
2,60-3,39	Bazen	Kararsızım
3,40-4,19	Çoğu Zaman	Katılıyorum
4,20-5,00	Her Zaman	Tamamen Katılıyorum

Araştırmada retmenlerin okul mdrlerrinin yönetim becerileri ile iletişim becerilerine ait algıları arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi için korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı ± 1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı “0,70” den büyükse yüksek düzeyde ilişki “0,30 - 0,70” arasında ise orta düzeyde ilişki, “0,30” dan küçükse düşük düzeyde ilişki olarak değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, okluk ve Köklü, 2020).

Araştırmada okul mdrlerrinin yönetim becerilerine ilişkin retmen algılarının, iletişim becerilerine ilişkin algılarını anlamlı bir şekilde yordama durumu basit doğrusal regresyon analizi ile belirlenmiştir. Regresyon analizi aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişkenler olarak ayırımı ile aralarındaki ilişkinin açıklanması sürecini ifade etmektedir (Büyüköztürk, okluk ve Köklü, 2020).

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde veri toplama araçları ile toplanan verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular tablolardan yararlanılarak gösterilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algıları nedir?” alt problemine yönelik olarak yapılan aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplamaları sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.

Okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin analiz sonuçları

	n	\bar{X}	SS
İnsiyatif Alma	486	4,21	,639
Sorumluluk Alma	486	4,20	,611
Teknik Beceriler	486	4,23	,690
Diğer Beceriler	486	4,21	,788
Nitelikli Beceriler	486	4,27	,716
GENEL	486	4,21	,616

Tablo 4’te yönetim becerilerine ait öğretmen algılarının genelinin “Tamamen Katılıyorum ($\bar{X}=4,21$)”, İnsiyatif Alma alt boyutunda “Tamamen Katılıyorum ($\bar{X}=4,20$)”, Sorumluluk Alma alt boyutunda “Tamamen Katılıyorum ($\bar{X}=4,23$)”, Teknik Beceriler alt boyutunda “Tamamen Katılıyorum ($\bar{X}=4,21$)”, Diğer Beceriler alt boyutunda “Tamamen Katılıyorum ($\bar{X}=4,27$)”, Nitelikli Beceriler alt boyutunda ise “Tamamen Katılıyorum ($\bar{X}=4,21$)” düzeyinde olduğu aritmetik ortalamaların değer aralığının (4,20-5,00) incelenmesi neticesinde anlaşılmaktadır.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algıları nedir?” alt problemine yönelik olarak yapılan aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplamaları sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.
Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin analiz sonuçları

	n	\bar{X}	SS
Anlama-Empati Kurabilme	486	4,03	,373
Sosyal Rahatlık	486	4,07	,455
Destekleme	486	3,96	,303
GENEL	486	4,02	,326

Tablo 5’te iletişim becerilerine ait öğretmen algılarının genel ortalamasının “Çoğu Zaman ($\bar{X}=4,02$)”, “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda “Çoğu Zaman ($\bar{X}=4,03$)”, “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda “Çoğu Zaman ($\bar{X}=4,07$)”, “Destekleme” alt boyutunda ise “Çoğu Zaman ($\bar{X}=3,96$)” düzeyinde olduğu aritmetik ortalamaların değer aralığının (3,40-4,19) incelenmesi neticesinde anlaşılmaktadır.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “Okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görev yapılan okul türü, okuldaki öğrenci sayısı ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılık var mıdır? alt problemine yönelik olarak cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenleri için yapılan “Bağımsız Örneklem t- Testi” ile mesleki kıdem, okul türü, okuldaki öğrenci sayısı ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre tek yönlü varyans analizi yapılması sonucu ulaşılan bulgular aşağıda açıklanmıştır.

4.3.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?” alt problemine ilişkin “Bağımsız Örneklem t- Testi” ile yapılan veri analizi sonucunda ulaşılan veriler Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6.
Cinsiyete göre yönetim becerilerine ait analiz sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t^{Testi}		
					t	Sd	p
İnsiyatif Alma	Kadın	240	4,32	,607	3,704	484	,00*
	Erkek	246	4,11	,653			
Sorumluluk Alma	Kadın	240	4,29	,605	3,396	484	,00*
	Erkek	246	4,10	,604			
Teknik Beceriler	Kadın	240	4,32	,701	3,114	484	,00*
	Erkek	246	4,13	,666			
Diğer Beceriler	Kadın	240	4,38	,619	4,941	484	,00*
	Erkek	246	4,04	,892			
Nitelikli Beceriler	Kadın	240	4,38	,642	3,359	484	,00*
	Erkek	246	4,17	,769			
Genel	Kadın	240	4,32	,583	3,910	484	,00*
	Erkek	246	4,11	,629			

* $p < 0,05$

Tablo 6'daki analiz sonuçlarına göre yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır ($t = 3,910$; $p = ,00$; $p < ,05$). Anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile kadın öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{\text{kadın}} = 4,32 > Ort_{\text{erkek}} = 4,11$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algılarının cinsiyet yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada "İnsiyatif Alma" alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyete göre en anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t = 3,704$; $p = ,00$; $p < ,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin "İnsiyatif Alma" alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile kadın öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{\text{kadın}} = 4,32 > Ort_{\text{erkek}} = 4,11$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin "İnsiyatif Alma" alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının cinsiyet yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada "Sorumluluk Alma" alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t = 3,396$; $p = ,00$; $p < ,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin "Sorumluluk Alma" alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı derecede yüksek

olması sebebi ile kadın öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{kadın} = 4,29 > Ort_{erkek} = 4,10$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Sorumluluk Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının cinsiyet yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Teknik Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t= 3,114$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Teknik Beceriler” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile kadın öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{kadın} = 4,32 > Ort_{erkek} = 4,13$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Teknik Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının cinsiyet yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Diğer Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t= 4,941$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Diğer Beceriler” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile kadın öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{kadın} = 4,38 > Ort_{erkek} = 4,04$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Diğer Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının cinsiyet yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t= 3,359$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile kadın öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{kadın} = 4,38 > Ort_{erkek} = 4,17$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının cinsiyet yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

4.3.2. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?” alt problemine ilişkin “Bağımsız Örneklem t- Testi” ile yapılan veri analizi sonucunda ulaşılan veriler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7.

Öğrenim durumuna göre yönetim becerilerine ait analiz sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS	t_{Testi}		
					t	Sd	p
İnsiyatif Alma	Lisans	371	4,33	,600	8,049	484	,00*
	L.üstü	115	3,82	,604			
Sorumluluk Alma	Lisans	371	4,30	,593	7,182	484	,00*
	L.üstü	115	3,87	,551			
Teknik Beceriler	Lisans	371	4,34	,677	7,269	484	,00*
	L.üstü	115	3,86	,598			
Diğer Beceriler	Lisans	371	4,40	,601	8,513	484	,00*
	L.üstü	115	3,58	,976			
Nitelikli Beceriler	Lisans	371	4,41	,666	7,857	484	,00*
	L.üstü	115	3,84	,706			
GENEL	Lisans	371	4,34	,566	8,459	484	,00*
	L.üstü	115	3,82	,605			

*p<0,05

Tablo 7’deki analiz sonuçlarına göre yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır (t= 8,459; p= ,00; p<,05). Anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre lisans mezunu öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{\text{lisans}}=4,34 > Ort_{\text{lisansüstü}}=3,82$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının öğrenim durumu yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “İnsiyatif Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (t= 8,049; p= ,00; p<,05). Yönetim becerileri ölçeğinin “İnsiyatif Alma” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre lisans mezunu öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algılarının

anlamli derecede yuksek olması sebebi ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{lisans}=4,33>Ort_{lisansüstü}=3,82$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “İnsiyatif Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının öğrenim durumu yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Sorumluluk Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t= 7,182$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Sorumluluk Alma” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre lisans mezunu öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{lisans}=4,30>Ort_{lisansüstü}=3,87$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Sorumluluk Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının öğrenim durumu yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Teknik Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t= 7,269$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Teknik Beceriler” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre lisans mezunu öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{lisans}=4,34>Ort_{lisansüstü}=3,86$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Teknik Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının öğrenim durumu yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Diğer Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t= 8,513$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Diğer Beceriler” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre lisans mezunu öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{lisans}=4,40>Ort_{lisansüstü}=3,58$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Diğer Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim

becerilerine ilişkin algılarının öğrenim durumu yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t= 7,857$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre lisans mezunu öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{\text{lisans}}=4,41 > Ort_{\text{lisansüstü}}=3,84$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının öğrenim durumu yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

4.3.3. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?” alt problemine ilişkin “ANOVA” ile yapılan veri analizi sonucunda ulaşılan veriler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8.

Mesleki kıdeme göre yönetim becerilerine ait analiz sonuçları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n \bar{X} ve SS Değerleri			ANOVA Verileri					
		n	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p
İnsiyatif Alma	1. 1-5	143	3,93	,595	G.Arası	16,630	4	4,158	11,001	,00*
	2. 6-10	134	4,33	,615	G. İçi	181,778	481	,378		
	3. 11-15	83	4,33	,601	Toplam	198,409	485			
	4. 16-20	65	4,29	,685						
	5. 21 ve +	61	4,38	,594						
	Toplam	486	4,21	,639						
Sorumluluk Alma	1. 1-5	143	3,95	,556	G.Arası	12,898	4	3,225	9,209	,00*
	2. 6-10	134	4,28	,605	G. İçi	168,424	481	,350		
	3. 11-15	83	4,35	,520	Toplam	181,322	485			
	4. 16-20	65	4,28	,645						
	5. 21 ve +	61	4,28	,669						
	Toplam	486	4,20	,611						
Teknik Beceriler	1. 1-5	143	4,06	,767	G.Arası	6,394	4	1,598	3,423	,00*
	2. 6-10	134	4,29	,640	G. İçi	224,596	481	,467		
	3. 11-15	83	4,30	,591	Toplam	230,989	485			
	4. 16-20	65	4,21	,679						
	5. 21 ve +	61	4,38	,683						
	Toplam	486	4,23	,690						

Diğer Beceriler	1. 1-5	143	3,86	1,031	G.Arası	23,963	4	5,991	10,386	,00* 1-2 1-3 1-4 1-5
	2. 6-10	134	4,31	,575	G. İçi	277,462	481	,577		
	3. 11-15	83	4,39	,594	Toplam	301,425	485			
	4. 16-20	65	4,35	,637						
	5. 21 ve +	61	4,36	,673						
	Toplam	486	4,21	,788						
Nitelikli Beceriler	1. 1-5	143	4,08	,789	G.Arası	9,361	4	2,340	4,691	,00* 1-3 1-4
	2. 6-10	134	4,28	,669	G. İçi	239,938	481	,499		
	3. 11-15	83	4,43	,580	Toplam	249,298	485			
	4. 16-20	65	4,42	,698						
	5. 21 ve +	61	4,34	,742						
	Toplam	486	4,27	,716						
GENEL	1. 1-5	143	3,96	,623	G.Arası	12,838	4	3,209	9,013	,00* 1-2 1-3 1-4 1-5
	2. 6-10	134	4,30	,581	G. İçi	171,275	481	,356		
	3. 11-15	83	4,35	,540	Toplam	184,113	485			
	4. 16-20	65	4,30	,615						
	5. 21 ve +	61	4,33	,618						
	Toplam	486	4,21	,616						

*p<0,05

Tablo 8'deki analiz sonuçlarına göre yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır (F= 9,013; p= ,00; p<,05). Belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi 1-5 ile 6-10/11-15/16-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının mesleki kıdem yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “İnsiyatif Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (F= 11,001; p= ,00; p<,05). Yönetim becerileri ölçeğinin “İnsiyatif Alma” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi 1-5 ile 6-10/11-15/16-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “İnsiyatif Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının mesleki kıdem yönünden benzerlik taşımadığı ifade edilebilir.

Araştırmada “Sorumluluk Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (F= 9,209; p= ,00; p<,05). Yönetim becerileri ölçeğinin “Sorumluluk Alma” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi 1-5 ile 6-10/11-15/16-20 arası olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Sorumluluk Alma” alt boyutunda okul

müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının mesleki kıdem yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Teknik Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 3,423$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Teknik Beceriler” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi 1-5 ile 6-10 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Teknik Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının mesleki kıdem yönünden benzerlik taşımadığı ifade edilebilir.

Araştırmada “Diğer Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 10,386$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Diğer Beceriler” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi 1-5 ile 6-10/11-15/16-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Diğer Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının mesleki kıdem yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 4,691$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi 1-5 ile 11-15 ve 16-20 yıl arası olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının mesleki kıdem yönünden benzerlik taşımadığı ifade edilebilir.

4.3.4. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?” alt problemine ilişkin “ANOVA” ile yapılan veri analizi sonucunda ulaşılan veriler Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9.
Görev yapılan okul türüne göre yönetim becerilerine ait analiz sonuçları

		ANOVA Verileri								
Boyutlar	Okul Türü	n	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p
İnsiyatif Alma	1. Okul Öncesi	115	3,86	,603	G.Arası	19,589	3	6,530	17,600	,00* 1-2 1-3 1-4
	2. İlkokul	134	4,34	,598	G. İçi	178,820	482	,371		
	3. Ortaokul	133	4,27	,581	Toplam	198,409	485			
	4. Lise	104	4,36	,661						
	Toplam	486	4,21	,639						
Sorumluluk Alma	1. Okul Öncesi	115	3,92	,580	G.Arası	11,701	3	3,900	11,083	,00* 1-2 1-3 1-4
	2. İlkokul	134	4,28	,589	G. İçi	169,622	482	,352		
	3. Ortaokul	133	4,28	,530	Toplam	181,322	485			
	4. Lise	104	4,29	,682						
	Toplam	486	4,20	,611						
Teknik Beceriler	1. Okul Öncesi	115	4,03	,732	G.Arası	7,234	3	2,411	5,194	,00* 1-2 1-4
	2. İlkokul	134	4,32	,640	G. İçi	223,756	482	,464		
	3. Ortaokul	133	4,20	,657	Toplam	230,989	485			
	4. Lise	104	4,35	,704						
	Toplam	486	4,23	,690						
Diğer Beceriler	1. Okul Öncesi	115	3,71	1,06	G.Arası	36,800	3	12,267	22,343	,00* 1-2 1-3 1-4
	2. İlkokul	134	4,31	,584	G. İçi	264,625	482	,549		
	3. Ortaokul	133	4,37	,584	Toplam	301,425	485			
	4. Lise	104	4,40	,657						
	Toplam	486	4,21	,788						
Nitelikli Beceriler	1. Okul Öncesi	115	3,98	,810	G.Arası	14,730	3	4,910	10,089	,00* 1-2 1-3 1-4
	2. İlkokul	134	4,29	,670	G. İçi	234,569	482	,487		
	3. Ortaokul	133	4,39	,592	Toplam	249,298	485			
	4. Lise	104	4,43	,720						
	Toplam	486	4,27	,716						
GENEL	1. Okul Öncesi	115	3,90	,643	G.Arası	14,809	3	4,936	14,054	,00* 1-2 1-3 1-4
	2. İlkokul	134	4,30	,570	G. İçi	169,303	482	,351		
	3. Ortaokul	133	4,29	,528	Toplam	184,113	485			
	4. Lise	104	4,35	,638						
	Toplam	486	4,21	,616						

*p<0,05

Tablo 9'daki analiz sonuçlarına göre yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır (F= 14,054; p= ,00; p<,05). Belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile ilkökul, ortaokul veya lise olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okulun türü yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “İnsiyatif Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okulun türüne göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (F= 17,600; p= ,00; p<,05). Yönetim becerileri

ölçeğinin “İnsiyatif Alma” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile ilkökul, ortaokul veya lise olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “İnsiyatif Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okulun türü yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Sorumluluk Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okulun türüne göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 11,083$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Sorumluluk Alma” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile ilkökul, ortaokul veya lise olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Sorumluluk Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okulun türü yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Teknik Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okulun türüne göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 5,194$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Teknik Beceriler” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile ilkökul veya lise olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Teknik Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okulun türü yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Diğer Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okulun türüne göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 22,343$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Diğer Beceriler” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile ilkökul, ortaokul veya lise olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Diğer Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okulun türü yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okulun türüne göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 10,089$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile ilkökul, ortaokul veya lise olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okulun türü yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

4.3.5. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?” alt problemine ilişkin “ANOVA” ile yapılan veri analizi sonucunda ulaşılan veriler Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10.

Okuldaki öğrenci sayısına göre yönetim becerilerine ait analiz sonuçları

Boyutlar	Öğrenci Sayısı	ANOVA Verileri								
		n	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p
İnsiyatif Alma	1.100 ve altı	123	3,89	,615	G.Arası	17,671	4	4,418	11,757	,00* 1-2 1-3 1-4 1-5
	2.101-200	109	4,35	,581	G. İçi	180,738	481	,376		
	3.201-300	115	4,29	,587	Toplam	198,409	485			
	4.301-500	81	4,36	,600						
	5. 501 ve +	58	4,27	,720						
Toplam	486	4,21	,639							
Sorumluluk Alma	1.100 ve altı	123	3,95	,586	G.Arası	11,353	4	2,838	8,032	,00* 1-2 1-3 1-4
	2.101-200	109	4,30	,583	G. İçi	169,969	481	,353		
	3.201-300	115	4,31	,520	Toplam	181,322	485			
	4.301-500	81	4,30	,612						
	5. 501 ve +	58	4,16	,728						
Toplam	486	4,20	,611							
Teknik Beceriler	1.100 ve altı	123	4,00	,748	G.Arası	8,273	4	2,068	4,467	,00* 1-2 1-3 1-4
	2.101-200	109	4,31	,629	G. İçi	222,716	481	,463		
	3.201-300	115	4,32	,587	Toplam	230,989	485			
	4.301-500	81	4,29	,713						
	5. 501 ve +	58	4,26	,744						
Toplam	486	4,23	,690							

Diğer Beceriler	1.100 ve altı	123	3,76	1,056	G.Arası	34,408	4	8,602	15,496	,00* 1-2 1-3 1-4 1-5
	2.101-200	109	4,31	,567	G. İçi	267,017	481	,555		
	3.201-300	115	4,43	,576	Toplam	301,425	485			
	4.301-500	81	4,35	,644						
	5. 501 ve +	58	4,31	,674						
	Toplam	486	4,21	,788						
Nitelikli Beceriler	1.100 ve altı	123	3,99	,803	G.Arası	14,714	4	3,678	7,542	,00* 1-2 1-3 1-4 1-5
	2.101-200	109	4,29	,657	G. İçi	234,585	481	,488		
	3.201-300	115	4,46	,587	Toplam	249,298	485			
	4.301-500	81	4,39	,678						
	5. 501 ve +	58	4,31	,760						
	Toplam	486	4,27	,716						
GENEL	1.100 ve altı	123	3,92	,642	G.Arası	14,324	4	3,581	10,145	,00* 1-2 1-3 1-4 1-5
	2.101-200	109	4,31	,559	G. İçi	169,789	481	,353		
	3.201-300	115	4,34	,518	Toplam	184,113	485			
	4.301-500	81	4,33	,599						
	5. 501 ve +	58	4,23	,677						
	Toplam	486	4,21	,616						

*p<0,05

Tablo 10'daki analiz sonuçlarına göre yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır (F= 10,145; p= ,00; p<,05). Belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 101-200/201-300/301-500/501 üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “İnsiyatif Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (F= 11,757; p= ,00; p<,05). Yönetim becerileri ölçeğinin “İnsiyatif Alma” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 101-200/201-300/301-500/501 üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “İnsiyatif Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Sorumluluk Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 8,032$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Sorumluluk Alma” alt boyutunda anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 101-200/201-300/301-500 arası olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Sorumluluk Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Teknik Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 4,467$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Teknik Beceriler” alt boyutunda anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 101-200/201-300/301-500/501 üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Teknik Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Diğer Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 15,496$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Diğer Beceriler” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 101-200/201-300/301-500/501 üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Diğer Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 7,542$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 101-200/201-300/301-500/501 üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

4.3.6. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?” alt problemine ilişkin “ANOVA” ile yapılan veri analizi sonucunda ulaşılan veriler Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11.

Okuldaki öğretmen sayısına göre yönetim becerilerine ait analiz sonuçları

ANOVA Verileri										
Boyutlar	Öğretmen Sayısı	n	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p
İnsiyatif Alma	1. 1-10	129	3,88	,607	G.Arası	19,301	4	4,825	12,959	,00*
	2. 11-20	112	4,32	,609	G. İçi	179,107	481	,372		
	3. 21-30	105	4,33	,564	Toplam	198,409	485			
	4. 31-40	73	4,38	,666						
	5. 41 ve +	67	4,30	,622						
	Toplam	486	4,21	,639						
Sorumluluk Alma	1. 1-10	129	3,94	,577	G.Arası	12,385	4	3,096	8,816	,00*
	2. 11-20	112	4,27	,592	G. İçi	168,937	481	,351		
	3. 21-30	105	4,34	,511	Toplam	181,322	485			
	4. 31-40	73	4,32	,652						
	5. 41 ve +	67	4,20	,666						
	Toplam	486	4,20	,611						
Teknik Beceriler	1. 1-10	129	4,02	,764	G.Arası	7,813	4	1,953	4,210	,00*
	2. 11-20	112	4,26	,647	G. İçi	223,176	481	,464		
	3. 21-30	105	4,33	,557	Toplam	230,989	485			
	4. 31-40	73	4,34	,687						
	5. 41 ve +	67	4,26	,733						
	Toplam	486	4,23	,690						
Diğer Beceriler	1. 1-10	129	3,79	1,050	G.Arası	31,559	4	7,890	14,062	,00*
	2. 11-20	112	4,28	,563	G. İçi	269,867	481	,561		
	3. 21-30	105	4,45	,573	Toplam	301,425	485			
	4. 31-40	73	4,39	,669						
	5. 41 ve +	67	4,31	,638						
	Toplam	486	4,21	,788						

Nitelikli Beceriler	1. 1-10	129	4,02	,808	G.Arası	16,044	4	4,011	8,271	,00* 1-3 1-4
	2. 11-20	112	4,24	,668	G. İçi	233,255	481	,485		
	3. 21-30	105	4,49	,555	Toplam	249,298	485			
	4. 31-40	73	4,46	,692						
	5. 41 ve +	67	4,28	,710						
	Toplam	486	4,27	,716						
GENEL	1. 1-10	129	3,93	,637	G.Arası	14,979	4	3,745	10,650	,00* 1-2 1-3 1-4 1-5
	2. 11-20	112	4,28	,574	G. İçi	169,134	481	,352		
	3. 21-30	105	4,37	,503	Toplam	184,113	485			
	4. 31-40	73	4,36	,625						
	5. 41 ve +	67	4,25	,626						
	Toplam	486	4,21	,616						

*p<0,05

Tablo 11'deki analiz sonuçlarına göre yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır (F= 10,650; p= ,00; p<,05). Belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 11-20/21-30/31-40/41 üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “İnsiyatif Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (F= 12,959; p= ,00; p<,05). Yönetim becerileri ölçeğinin “İnsiyatif Alma” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 11-20/21-30/31-40/41 üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “İnsiyatif Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Sorumluluk Alma” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (F= 8,816; p= ,00; p<,05). Yönetim becerileri ölçeğinin “Sorumluluk Alma” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 11-20/21-30/31-40/41 üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Sorumluluk Alma” alt

boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Teknik Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 4,210$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Teknik Beceriler” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 11-20/21-30/31-40 arası olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Teknik Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Diğer Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 14,062$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Diğer Beceriler” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 11-20/21-30/31-40/41 üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Diğer Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada kullanılan yönetim becerileri ölçeğinin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 8,271$; $p= ,00$; $p<,05$). Yönetim becerileri ölçeğinin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 21-30/31-40 arası olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görev yapılan okul türü, okuldaki öğrenci sayısı ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılık var

mıdır? alt problemine yönelik olarak cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenleri için yapılan “Bağımsız Örneklem t- Testi” ile mesleki kıdem, okul türü, okuldaki öğrenci sayısı ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre “ANOVA” analizleri neticesinde ulaşılan bulgular aşağıda açıklanmıştır.

4.4.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?” alt problemine ilişkin “Bağımsız Örneklem t- Testi” ile yapılan veri analizi sonucunda ulaşılan veriler Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12.
Cinsiyete göre iletişim becerilerine ait analiz sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t_{Testi}		
					t	Sd	p
Anlama-Empati Kurabilme	Kadın	240	4,07	,350	2,352	484	,01*
	Erkek	246	3,99	,391			
Sosyal Rahatlık	Kadın	240	4,19	,508	6,340	484	,00*
	Erkek	246	3,94	,355			
Destekleme	Kadın	240	4,01	,254	3,596	484	,00*
	Erkek	246	3,92	,338			
Genel	Kadın	240	4,08	,298	4,212	484	,00*
	Erkek	246	3,96	,341			

* $p < 0,05$

Tablo 12’deki analiz sonuçlarına göre iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır ($t = 4,212$; $p = ,00$; $p < ,05$). Anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin iletişim becerilerine ait algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile kadın öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{\text{kadın}} = 4,08 > Ort_{\text{erkek}} = 3,96$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının cinsiyet yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t = -2,352$; $p = ,01$; $p < ,05$). İletişim becerileri ölçeğinin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin iletişim becerilerine ait algılarının anlamlı

derecede yüksek olması sebebi ile kadın öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{kadın}=4,07 > Ort_{erkek}=3,99$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının cinsiyet yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t= 6,340$; $p= ,00$; $p<,05$). İletişim becerileri ölçeğinin “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin iletişim becerilerine ait algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile kadın öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{kadın}=4,19 > Ort_{erkek}=3,94$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının cinsiyet yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Destekleme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t= 3,596$; $p= ,00$; $p<,05$). İletişim becerileri ölçeğinin “Destekleme” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin iletişim becerilerine ait algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile kadın öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{kadın}=4,01 > Ort_{erkek}=3,92$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Destekleme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının cinsiyet yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

4.4.2. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?” alt problemine ilişkin “Bağımsız Örneklem t- Testi” ile yapılan veri analizi sonucunda ulaşılan veriler Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13.

Öğrenim durumuna göre iletişim becerilerine ait analiz sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS	t^{Testi}		
					t	Sd	p
Anlama-Empati Kurabilme	Lisans	371	4,06	,360	3,495	484	,00*
	L.üstü	115	3,92	,392			
Sosyal Rahatlık	Lisans	371	4,09	,467	2,460	484	,01*
	L.üstü	115	3,98	,401			
Destekleme	Lisans	371	4,00	,272	3,799	484	,00*
	L.üstü	115	3,86	,367			
Genel	Lisans	371	4,05	,308	3,632	484	,00*
	L.üstü	115	3,92	,361			

*p<0,05

Tablo 13'teki analiz sonuçlarına göre iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır ($t= 3,632$; $p= ,00$; $p<,05$). Anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre lisans mezunu öğretmenlerin iletişim becerilerine ait algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{\text{lisans}}=4,05 > Ort_{\text{lisansüstü}}=3,92$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin kul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının öğrenim durumu yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t= 3,495$; $p= ,00$; $p<,05$). İletişim becerileri ölçeğinin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre lisans mezunu öğretmenlerin iletişim becerilerine ait algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{\text{lisans}}=4,06 > Ort_{\text{lisansüstü}}=3,92$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının öğrenim durumu yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t= 2,460$; $p= ,01$; $p<,05$). İletişim becerileri ölçeğinin “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre lisans mezunu öğretmenlerin iletişim becerilerine ait algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak

değerlendirilmiştir ($Ort_{\text{lisans}}=4,09 > Ort_{\text{lisansüstü}}=3,98$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının öğrenim durumu yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

Araştırmada “Destekleme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($t= 3,799$; $p= ,00$; $p < ,05$). İletişim becerileri ölçeğinin “Destekleme” alt boyutunda anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre lisans mezunu öğretmenlerin iletişim becerilerine ait algılarının anlamlı derecede yüksek olması sebebi ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir ($Ort_{\text{lisans}}=4,00 > Ort_{\text{lisansüstü}}=3,86$). Analiz sonucu erişilen bu bulgulara göre öğretmenlerin “Destekleme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının öğrenim durumu yönünden benzerlik taşımadığı değerlendirilebilir.

4.4.3. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?” alt problemine ilişkin “ANOVA” ile yapılan veri analizi sonucunda ulaşılan veriler Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14.

Mesleki kıdeme göre iletişim becerilerine ait analiz sonuçları

		ANOVA Verileri								
Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Anlama-Empati Kurabilme	1. 1-5	143	3,92	,406	G.Arası	3,509	4	,877	6,594	,00* 1-4 1-5
	2. 6-10	134	4,03	,360	G. İçi	64,001	481	,133		
	3. 11-15	83	4,04	,358	Toplam	67,511	485			
	4. 16-20	65	4,11	,321						
	5. 21 ve +	61	4,18	,320						
	Toplam	486	4,03	,373						
Sosyal Rahatlık	1. 1-5	143	4,01	,448	G.Arası	5,287	4	1,322	6,679	,00* 1-5 2-4 2-5 3-5
	2. 6-10	134	3,98	,446	G. İçi	95,193	481	,198		
	3. 11-15	83	4,06	,399	Toplam	100,480	485			
	4. 16-20	65	4,17	,424						
	5. 21 ve +	61	4,29	,508						
	Toplam	486	4,07	,455						
Destekleme	1. 1-5	143	3,84	,329	G.Arası	3,452	4	,863	10,080	,00* 1-2 1-3 1-4 1-5
	2. 6-10	134	3,99	,290	G. İçi	41,184	481	,086		
	3. 11-15	83	4,00	,253	Toplam	44,636	485			
	4. 16-20	65	4,08	,258						
	5. 21 ve +	61	4,03	,288						
	Toplam	486	3,96	,303						

GENEL	1. 1-5	143	3,92	,356	G.Arası	3,406	4	,852	8,480	,00* 1-4 1-5 2-5
	2. 6-10	134	4,01	,313	G. İçi	48,300	481	,100		
	3. 11-15	83	4,03	,293	Toplam	51,706	485			
	4. 16-20	65	4,12	,271						
	5. 21 ve +	61	4,17	,300						
	Toplam	486	4,02	,326						

*p<0,05

Tablo 14'teki analiz sonuçlarına göre iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır ($F= 8,480$; $p= ,00$; $p<,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi 1-5 ile 16-20/21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Ayrıca mesleki kıdemi 6-10 ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında da anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının mesleki kıdem yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 6,594$; $p= ,00$; $p<,05$). İletişim yeterlikleri ölçeğinin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi 1-5 ile 16-20/21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının mesleki kıdem yönünden benzerlik taşımadığı ifade edilebilir.

Araştırmada “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 6,679$; $p= ,00$; $p<,05$). İletişim yeterlikleri ölçeğinin “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi

- 1-5 ile 21 yıl ve üzeri,
- 6-10 ile 16-20 yıl arası,
- 6-10 ile 21 yıl ve üzeri,
- 11-15 ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının mesleki kıdem yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Destekleme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 10,080$; $p= ,00$; $p<,05$). İletişim yeterlikleri ölçeğinin “Destekleme” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi 1-5 ile 6-10/11-15/16-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Destekleme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının mesleki kıdem yönünden benzerlik taşımadığı ifade edilebilir.

4.4.4. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?” alt problemine ilişkin “ANOVA” ile yapılan veri analizi sonucunda ulaşılan veriler Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15.

Görev yapılan okul türüne göre iletişim becerilerine ait analiz sonuçları

		ANOVA Verileri								
Boyutlar	Okul Türü	n	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Anlama- Empati Kurabilme	1. Okul Öncesi	115	3,88	,413	G.Arası	3,950	3	1,317	9,985	,00* 1-2 1-3 1-4
	2. İlkokul	134	4,03	,359	G. İçi	63,561	482	,132		
	3. Ortaokul	133	4,07	,349	Toplam	67,511	485			
	4. Lise	104	4,13	,322						
	Toplam	486	4,03	,373						
Sosyal Rahatlık	1. Okul Öncesi	115	4,01	,460	G.Arası	3,606	3	1,202	5,980	,00* 1-4 2-4
	2. İlkokul	134	3,99	,430	G. İçi	96,874	482	,201		
	3. Ortaokul	133	4,08	,434	Toplam	100,480	485			
	4. Lise	104	4,21	,473						
	Toplam	486	4,07	,455						
Destekleme	1. Okul Öncesi	115	3,80	,335	G.Arası	4,433	3	1,478	17,716	,00* 1-2 1-3 1-4
	2. İlkokul	134	4,00	,292	G. İçi	40,203	482	,083		
	3. Ortaokul	133	4,00	,244	Toplam	44,636	485			
	4. Lise	104	4,06	,281						
	Toplam	486	3,96	,303						
GENEL	1. Okul Öncesi	115	3,89	,364	G.Arası	3,507	3	1,169	11,691	,00* 1-2 1-3 1-4 2-4
	2. İlkokul	134	4,01	,313	G. İçi	48,199	482	,100		
	3. Ortaokul	133	4,06	,289	Toplam	51,706	485			
	4. Lise	104	4,13	,294						
	Toplam	486	4,02	,326						

* $p<0,05$

Tablo 15'teki analiz sonuçlarına göre iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır ($F=11,691$; $p=,00$; $p<,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okul türü

- Okul öncesi olan öğretmenler ile ilkokul, ortaokul ve lise olan öğretmenler,
- İlkokul olan öğretmenler ile lise olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının görev yapılan okulun türü yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F=9,985$; $p=,00$; $p<,05$). İletişim yeterlikleri ölçeğinin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile ilkokul, ortaokul veya lise olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının görev yapılan okulun türü yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F=5,980$; $p=,00$; $p<,05$). İletişim yeterlikleri ölçeğinin “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okul türü lise olan öğretmenler ile okul öncesi veya ilkokul olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının görev yapılan okulun türü yönünden benzerlik taşımadığı ifade edilebilir.

Araştırmada “Destekleme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F=17,716$; $p=,00$; $p<,05$). İletişim yeterlikleri ölçeğinin “Destekleme” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile ilkokul, ortaokul veya lise olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Destekleme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının görev yapılan okulun türü yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

4.4.5. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?” alt problemine ilişkin “ANOVA” ile yapılan veri analizi sonucunda ulaşılan veriler Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16.

Okuldaki öğrenci sayısına göre iletişim becerilerine ait analiz sonuçları

ANOVA Verileri										
Boyutlar	Öğrenci Sayısı	n	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Anlama-Empati Kurabilme	1.100 ve altı	123	3,90	,428	G.Arası	4,164	4	1,041	7,904	,00* 1-3 1-5 2-5 4-5
	2.101-200	109	4,02	,351	G. İçi	63,347	481	,132		
	3.201-300	115	4,09	,334	Toplam	67,511	485			
	4.301-500	81	4,03	,339						
	5. 501 ve +	58	4,20	,314						
	Toplam	486	4,03	,373						
Sosyal Rahatlık	1.100 ve altı	123	4,00	,464	G.Arası	7,452	4	1,863	9,633	,00* 1-5 2-5 3-5 4-5
	2.101-200	109	3,96	,441	G. İçi	93,027	481	,193		
	3.201-300	115	4,11	,408	Toplam	100,480	485			
	4.301-500	81	4,04	,432						
	5. 501 ve +	58	4,37	,451						
	Toplam	486	4,07	,455						
Destekleme	1.100 ve altı	123	3,81	,335	G.Arası	4,691	4	1,173	14,122	,00* 1-2 1-3 1-4 1-5 4-5
	2.101-200	109	3,99	,296	G. İçi	39,945	481	,083		
	3.201-300	115	4,01	,240	Toplam	44,636	485			
	4.301-500	81	3,98	,275						
	5. 501 ve +	58	4,12	,268						
	Toplam	486	3,96	,303						
GENEL	1.100 ve altı	123	3,90	,368	G.Arası	4,466	4	1,116	11,367	,00* 1-3 1-5 2-5 3-5 4-5
	2.101-200	109	4,00	,306	G. İçi	47,240	481	,098		
	3.201-300	115	4,08	,280	Toplam	51,706	485			
	4.301-500	81	4,02	,286						
	5. 501 ve +	58	4,22	,296						
	Toplam	486	4,02	,326						

*p<0,05

Tablo 16’deki analiz sonuçlarına göre iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır (F= 11,367; p= ,00; p<,05). Belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 501 ve üzeri olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 100 ve altında/101-200/201-300/301-500 arası olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 201-300 arası olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu da saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu

bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 7,904$; $p= ,00$; $p<,05$). İletişim becerileri ölçeğinin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 501 ve üzeri olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 100 ve altında/101-200/301-500 arası olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 301-500 arası olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu da saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı yönünden benzerlik taşımadığı ifade edilebilir.

Araştırmada “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 9,633$; $p= ,00$; $p<,05$). İletişim becerileri ölçeğinin “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 501 ve üzeri olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 100 ve altında/101-200/201-300/301-500 arası olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Destekleme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 14,122$; $p= ,00$; $p<,05$). İletişim becerileri ölçeğinin “Destekleme” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 101-200/201-300/301-500/501 ve üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 501 ve üzeri olan öğretmenler ile öğrenci sayısı 301-500 arası olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu da saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Destekleme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait

algılarının görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı yönünden benzerlik taşımadığı ifade edilebilir.

4.4.6. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?” alt problemine ilişkin “ANOVA” ile yapılan veri analizi sonucunda ulaşılan veriler Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17.

Okuldaki öğretmen sayısına göre iletişim becerilerine ait analiz sonuçları

		ANOVA Verileri								
Boyutlar	Öğretmen Sayısı	n	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Anlama- Empati Kurabilme	1. 1-10	129	3,90	,423	G.Arası	3,881	4	,970	7,334	,00* 1-3 1-4 1-5
	2. 11-20	112	4,01	,349	G. İçi	63,630	481	,132		
	3. 21-30	105	4,08	,338	Toplam	67,511	485			
	4. 31-40	73	4,07	,312						
	5. 41 ve +	67	4,17	,352						
	Toplam	486	4,03	,373						
Sosyal Rahatlık	1. 1-10	129	3,99	,457	G.Arası	5,218	4	1,305	6,587	,00* 1-5 2-5
	2. 11-20	112	3,97	,438	G. İçi	95,261	481	,198		
	3. 21-30	105	4,09	,409	Toplam	100,480	485			
	4. 31-40	73	4,12	,468						
	5. 41 ve +	67	4,28	,457						
	Toplam	486	4,07	,455						
Destekleme	1. 1-10	129	3,81	,327	G.Arası	4,646	4	1,161	13,970	,00* 1-2 1-3 1-4 1-5
	2. 11-20	112	4,00	,292	G. İçi	39,990	481	,083		
	3. 21-30	105	4,02	,239	Toplam	44,636	485			
	4. 31-40	73	4,00	,289						
	5. 41 ve +	67	4,09	,268						
	Toplam	486	3,96	,303						
GENEL	1. 1-10	129	3,90	,362	G.Arası	3,959	4	,990	9,972	,00* 1-3 1-4 1-5 2-5
	2. 11-20	112	4,00	,303	G. İçi	47,747	481	,099		
	3. 21-30	105	4,07	,282	Toplam	51,706	485			
	4. 31-40	73	4,06	,281						
	5. 41 ve +	67	4,17	,319						
	Toplam	486	4,02	,326						

*p<0,05

Tablo 17’deki analiz sonuçlarına göre iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır (F= 9,972; p= ,00; p<,05). Belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı

- 1-10 ile 21-30/31-40/41 ve üzeri,
- 11-20 ile 41 üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 7,334$; $p= ,00$; $p<,05$). İletişim becerileri ölçeğinin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 21-30/31-40/41 ve üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı yönünden benzerlik taşımadığı ifade edilebilir.

Araştırmada “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 6,587$; $p= ,00$; $p<,05$). İletişim becerileri ölçeğinin “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 41 ve üzeri olan okullarda çalışan öğretmenler ile 1-10/11-20 arası öğretmen olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı yönünden benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmada kullanılan iletişim yeterlikleri ölçeğinin “Destekleme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait öğretmen algıları arasında görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 13,970$; $p= ,00$; $p<,05$). İletişim becerileri ölçeğinin “Destekleme” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 11-20/21-30/31-40/41 ve üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucu saptanan bu bulgulara göre öğretmenlerin “Destekleme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ait algılarının görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı yönünden benzerlik taşımadığı ifade edilebilir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile yönetim becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mı? Varsa ne düzeydedir?” alt problemine yönelik olarak “Pearson Korelasyon Analizi” sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 18.

İletişim becerileri ile yönetim becerileri arasındaki ilişkiye ait analiz sonuçları

Alt Boyutlar		Anlama-Empati Kurabilme	Sosyal Rahatlık	Destekleme	İletişim Becerileri Genel
İnsiyatif Alma	r	,49**	,21**	,44**	,47**
	p	,00	,00	,00	,00
Sorumluluk Alma	r	,49**	,21**	,38**	,46**
	p	,00	,00	,00	,00
Teknik Beceriler	r	,43**	,28**	,36**	,43**
	p	,00	,00	,00	,00
Diğer Beceriler	r	,48**	,25**	,42**	,47**
	p	,00	,00	,00	,00
Nitelikli Beceriler	r	,49**	,24**	,39**	,46**
	p	,00	,00	,00	,00
Yönetim Becerileri Genel	r	,52**	,25**	,43**	,49**
	p	,00	,00	,00	,00

**p<0,01

Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre iletişim becerileri ile yönetim becerileri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı pearson korelasyon analizi ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Tablo 18’deki bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin iletişim ve yönetim becerileri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r = ,49$; $p = ,00$) bulunmaktadır. Boyutlar temelinde korelasyona ilişkin bulgular incelendiğinde yönetim becerileri ölçeğinin;

- “İnsiyatif Alma” ile “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutu arasında ($r = ,49$; $p = ,00$),
- “Sorumluluk Alma” ile “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutu arasında ($r = ,49$ $p = ,00$),
- “Teknik Beceriler” ile “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutu arasında ($r = ,43$; $p = ,00$),

- “Diğer Beceriler” ile “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutu arasında ($r = ,48$; $p = ,00$),
- “Nitelikli Beceriler” ile “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutu arasında ($r = ,49$; $p = ,00$),
- “Yönetim Becerileri Genel” ile “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutu arasında ($r = ,52$; $p = ,00$) düzeyi orta yönü pozitif,
- “İnsiyatif Alma” ile “Sosyal Rahatlık” alt boyutu arasında ($r = ,21$; $p = ,00$),
- “Sorumluluk Alma” ile “Sosyal Rahatlık” alt boyutu arasında ($r = ,21$ $p = ,00$),
- “Teknik Beceriler” ile “Sosyal Rahatlık” alt boyutu arasında ($r = ,28$; $p = ,00$),
- “Diğer Beceriler” ile “Sosyal Rahatlık” alt boyutu arasında ($r = ,25$; $p = ,00$),
- “Nitelikli Beceriler” ile iletişim yeterlikleri ölçeğinin “Sosyal Rahatlık” alt boyutu arasında ($r = ,24$; $p = ,00$),
- “Yönetim Becerileri Genel” ile “Sosyal Rahatlık” alt boyutu arasında ($r = ,25$; $p = ,00$) düzeyi düşük, yönü pozitif
- “İnsiyatif Alma” ile “Destekleme” alt boyutu arasında düzeyi orta, yönü pozitif ($r = ,44$; $p = ,00$),
- “Sorumluluk Alma” ile “Destekleme” alt boyutu arasında ($r = ,38$ $p = ,00$),
- “Teknik Beceriler” ile “Destekleme” alt boyutu arasında ($r = ,36$; $p = ,00$),
- “Diğer Beceriler” ile “Destekleme” alt boyutu arasında ($r = ,42$; $p = ,00$),
- “Nitelikli Beceriler” ile “Destekleme” alt boyutu arasında düzeyi orta, yönü pozitif ($r = ,39$; $p = ,00$),
- “Yönetim Becerileri Genel” ile “Destekleme” alt boyutu arasında ($r = ,43$; $p = ,00$),
- “İnsiyatif Alma” ile iletişim becerilerinin geneli arasında ($r = ,47$; $p = ,00$),
- “Sorumluluk Alma” ile iletişim becerilerinin geneli arasında ($r = ,46$ $p = ,00$),
- “Teknik Beceriler” ile iletişim becerilerinin geneli arasında ($r = ,43$; $p = ,00$),
- “Diğer Beceriler” ile iletişim becerilerinin geneli arasında ($r = ,47$; $p = ,00$),
- “Nitelikli Beceriler” ile iletişim becerilerinin geneli arasında ($r = ,46$; $p = ,00$),
- “Yönetim Becerileri Genel” ile iletişim becerilerinin geneli arasında ($r = ,49$; $p = ,00$) düzeyi orta, yönü pozitif olan anlamlı bir ilişki vardır.

Elde edilen bu bulgulara göre öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetim becerileri arttıkça iletişim becerileri de paralel bir şekilde pozitif yönlü artmakta olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile elde edilen bulgular, öğretmenlerin

algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça yönetim becerilerinde de paralel bir şekilde artışın olduğunu ortaya koymaktadır.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ve yönetim becerileri birbirlerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” alt problemine yönelik olarak “Basit Doğrusal Regresyon Analizi” sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 19.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yönetim becerilerini yordamasına ilişkin analiz sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Yönetim Becerileri	Sabit	,435	1,447	,14	159,636	,00*	,248
	İletişim Becerileri	,940	12,635	,00*			

* p <,05

Tablo 19'daki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin iletişim becerileri algılarının, yönetim becerileri algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu anlaşılmaktadır (F= 159,636; p = ,00; p < ,05). Regresyon analizine göre iletişim becerileri algılarının yönetim becerileri algısını pozitif yönde düşük düzeyde etkilediği ve algılanan iletişim becerileri algı düzeylerinin yönetim becerileri algısı üzerindeki varyansı %24,8 oranında açıkladığı (R²=,248) bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin algıladıkları iletişim becerileri algı düzeyinin yönetim becerileri algı düzeyini arttırmakta olduğu da belirlenmiştir ($\beta = .940$).

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak erişilen sonuçlara, araştırma sonuçlarının alanyazındaki araştırmalarla tartışılmasına ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Yapılan araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim becerilerinin iyi durumda olduğu bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda katılımcı öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetim becerileri konusunda yeterli oldukları söylenebilir.

Şekerci (2006), Akdoğan (2009), Şekerci ve Aypay (2009), Şahin, Beycioğlu ve Fırat (2011), Mangaltepe (2012), Öztürk (2012), Güteryüz (2014), Gezer (2015), Kabaklı Çimen ve Gezer (2016), Haveydi ve Alpaydın (2019), Köprülü (2021), Arslan (2022) yaptıkları araştırmalarda öğretmen algılarına okul müdürlerinin yönetim becerilerinin iyi durumda olduğunu başka bir ifade ile okul müdürlerinin yönetim becerileri konusunda yeterli olduklarını tespit etmişlerdir. İfade edilen araştırmalarla yapılan araştırmanın sonuçları birbirini destekler niteliktedir. Ayrıca ilgili araştırmalar ve yapılan araştırma doğrultusunda yönetim becerileri hususunda okul müdürlerinin iyi durumda olduğu algısının öğretmenler arasında yaygın bir algı olduğunu ortaya çıkardığı ifade edilebilir.

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin iyi durumda olduğu bulunmuştur. Bu bulgu doğrultusunda katılımcı öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda, okul müdürlerinin iletişim becerileri konusunda yeterli oldukları ifade edilebilir.

Şahin (2007), Akan ve Mehrdad (2009), Aydoğan ve Kaşkaya (2010), Çınar (2010), Çelik (2013), Fidan (2013), Kaymak ve Keskinılıç-Kara (2016), Uzun ve Ayık (2016), Sağır ve Parlak (2018), Elekoğlu ve Demirdağ (2020), Arslan (2022) yaptıkları araştırmalarda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin iyi durumda olduğunu başka bir ifade ile okul müdürlerinin iletişim becerileri konusunda

yeterli olduklarını tespit etmişlerdir. İfade edilen araştırmalarla yapılan araştırmanın sonuçları birbirini destekler niteliktedir. Ayrıca ilgili araştırmalar ve yapılan araştırma doğrultusunda iletişim becerileri hususunda okul m¼d¼rlerinin iyi durumda olduğu algısının ¼đretmenler arasında yaygın bir algı olduğunu ortaya ¼ıkardıđı s¼ylenebilir.

Araştırmada cinsiyete g¼re ¼đretmenlerin algıları arasında okul m¼d¼rlerinin y¼netim becerileri hususunda anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Anlamlı d¼zeyde bulunan farklılık, erkek ¼đretmenlere g¼re kadın ¼đretmenlerin y¼netim becerilerine ilişkin algılarının y¼ksek olması nedeni ile kadın ¼đretmenler lehine şeklinde değerlendirilmiştir. Bu sonucun oluşmasında ¼rneklem grubunda olan kadın ¼đretmenlerin okul m¼d¼rlerini y¼netim becerileri bağlamında erkek ¼đretmenlere g¼re algılamalarının farklılığından veya okul m¼d¼rlerinin sergilemiş olduğu y¼netim becerilerine ait davranışlara ilişkin farkındalıklarının daha iyi durumda olmasından kaynaklandığı s¼ylenebilir. Araştırmanın bu sonucuna paralel bir şekilde Arslan (2022) yaptığı araştırmada benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Araştırmada ¼đrenim durumuna g¼re ¼đretmenlerin algıları arasında okul m¼d¼rlerinin y¼netim becerileri hususunda anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Anlamlı d¼zeyde belirlenen farklılık, lisans¼st¼ eğitim mezunu ¼đretmenlere g¼re lisans mezunu ¼đretmenlerin y¼netim becerilerine ilişkin algılarının y¼ksek olması nedeni ile lisans mezunu ¼đretmenler lehine şeklinde değerlendirilmiştir. Bu sonucun oluşmasında ¼rneklem grubunda yer alan lisans mezunu ¼đretmenlerin okul m¼d¼rlerini y¼netim becerileri bağlamında lisans¼st¼ mezunu ¼đretmenlere g¼re algılamalarının farklılığından veya okul m¼d¼rlerinin sergilemiş olduğu y¼netim becerilerine ait davranışlara ilişkin farkındalıklarının daha iyi durumda olmasından kaynaklandığı s¼ylenebilir. Ya da bu sonuca ulaşılmasında lisans¼st¼ eğitim mezunu ¼đretmenlerin y¼netim becerileri bağlamında okul m¼d¼rlerinden beklentilerin daha fazla olmasından kaynaklandığı da s¼ylenebilir.

Araştırmada mesleki k¼deme g¼re ¼đretmenlerin algıları arasında okul m¼d¼rlerinin y¼netim becerileri hususunda anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde Arslan (2022) ve Mangaltepe (2012) yaptıkları araştırmalarda okul m¼d¼rlerinin y¼netim becerilerinin mesleki k¼dem değerkenine g¼re anlamlı farklılık g¼sterdiđini belirlemiştir. Gerek yapılan araştırma gerekse de ilgili araştırmalarda belirlenen sonuçlar doğrultusunda okul m¼d¼rlerinin y¼netim becerilerinin mesleki k¼deme g¼re farklılık g¼sterdiđi s¼ylenebilir.

Araştırmada çalışılan okul türüne göre öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı düzeyde belirlenen anlamlı farklılığın yönetim becerileri ölçeğinin geneli, “İnsiyatif Alma”, “Sorumluluk Alma”, “Diğer Beceriler” ve “Nitelikli Beceriler” alt boyutları açısından görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile ilkokul/ortaokul/lise olan öğretmenler; “Teknik Beceriler” alt boyutunda ise görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile ilkokul/lise olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Ulaşılan bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılarının çalışılan okul türü değişkeni açısından birbirine benzerlik göstermediği söylenebileceği gibi çalışılan okul türünün öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait algılarına etki ettiği de söylenebilir.

Araştırmada çalışılan okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Belirlenen anlamlı farklılığın yönetim becerileri ölçeğinin geneli, “İnsiyatif Alma”, “Diğer Beceriler” ve “Nitelikli Beceriler” alt boyutları açısından görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile 101-200/201-300/301-500/501 üzeri olan öğretmenler; “Sorumluluk Alma” ve “Teknik Beceriler” alt boyutlarında ise görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile 101-200/201-300/301-500 olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır.

Araştırmada çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Belirlenen anlamlı farklılığın yönetim becerileri ölçeğinin geneli, “İnsiyatif Alma”, “Sorumluluk Alma” ve “Diğer Beceriler” alt boyutları açısından görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 11-20/21-30/31-40/41 ve üzeri olan öğretmenler; “Teknik Beceriler” alt boyutunda görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı - 10 ile 11-20/21-30/31-40 arası olan öğretmenler; “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda ise 1-10 ile 21-30/31-40 arası olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır.

Araştırmada cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin algıları arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri hususunda anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin iletişim becerilerine ait algılarının yüksek olması nedeni ile kadın öğretmenler lehine şeklinde değerlendirilmiştir. Bu sonucun oluşmasında örneklem grubunda olan kadın öğretmenlerin okul müdürlerini iletişim becerileri bağlamında erkek öğretmenlere göre

algılamalarının farklılığından veya okul müdürlerinin sergilemiş olduğu iletişim becerilerine ait davranışlara ilişkin farkındalıklarının daha iyi durumda olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ya da bu sonuca ulaşılmasında okul müdürlerinin iletişim becerileri bağlamında kadın öğretmenlerle iletişimlerinin iyi olmasından kaynaklandığı da söylenebilir.

Çalışgan (2006), Şimşek ve Altinkurt (2009), Sevinç (2013), Arslan (2022) tarafından yapılan araştırmalarda cinsiyete göre öğretmen algıları arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri konusunda anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılığın belirlendiği bu araştırmaların yapılan araştırmanın cinsiyete ilişkin sonuçları ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca ilgili araştırmalar ve yapılan araştırma doğrultusunda okul müdürlerinin iletişim becerilerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve bu farklılığın alanyazındaki araştırmalarla desteklendiği ifade edilebilir.

Araştırmada öğrenim durumuna göre öğretmenlerin algıları arasında okul müdürlerinin iletişim becerileri hususunda anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Anlamlı düzeyde belirlenen farklılık, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre lisans mezunu öğretmenlerin iletişim becerilerine ait algılarının yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine şeklinde değerlendirilmiştir. Bu sonucun oluşmasında örneklem grubunda yer alan lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerini iletişim becerileri bağlamında lisansüstü mezunu öğretmenlere göre algılamalarının farklılığından veya okul müdürlerinin sergilemiş olduğu iletişim becerilerine ait davranışlara ilişkin farkındalıklarının daha iyi durumda olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ya da bu sonuca ulaşılmasında lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin iletişim becerileri bağlamında okul müdürlerinden beklentilerin daha fazla olmasından kaynaklandığı da söylenebilir.

Çalışgan (2006), Çelik (2008), Bektaş (2010), Çetinkaya (2012), Arslan (2022) tarafından yapılan araştırmalarda öğrenim durumuna göre okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur. Anlamlı farklılığın bulunduğu bu araştırmaların yapılan araştırmanın öğrenim durumuna ilişkin sonuçları ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca ilgili araştırmalar ve yapılan araştırma doğrultusunda okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğrenim durumuna göre farklılık gösterdiği ve bu farklılığın alanyazındaki araştırmalarla desteklendiği ifade edilebilir.

Araştırmada mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı düzeyde belirlenen anlamlı farklılığın öğretmenlerin yanıtlarının geneli açısından 1-5 yıl ile 16-20/21 yıl ve üzeri; 6-10 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenler; “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda 1-5 yıl ile 16-20/21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenler; “Sosyal Rahatlık” ve “Destekleme” alt boyutlarında ise 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenler ile 1-5/6-10/11-15; 6-10 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenler ile 16-20 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir.

Çalışgan (2006), Çelik (2008), Şimşek ve Altinkurt (2009), Bektaş (2010), Çetinkaya (2012), Arslan (2022) tarafından yapılan araştırmalarda mesleki kıdeme göre okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur. Anlamlı farklılığın bulunduğu bu araştırmaların yapılan araştırmanın mesleki kıdeme ilişkin sonuçları ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca ilgili araştırmalar ve yapılan araştırma doğrultusunda okul müdürlerinin iletişim becerilerinin mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği ve bu farklılığın alanyazındaki araştırmalarla desteklendiği ifade edilebilir.

Araştırmada çalışılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı düzeyde belirlenen anlamlı farklılığın öğretmenlerin yanıtlarının geneli açısından görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile ilkokul/ortaokul/lise olan öğretmenler, ilkokul olan öğretmenler ile lise olan öğretmenler; “Anlama-Empati Kurabilme” ve “Destekleme” alt boyutlarında görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile ilkokul/ortaokul/lise olan; “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda görev yapılan okul türü okul öncesi olan öğretmenler ile lise; ilkokul olan öğretmenler ile lise olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde Arslan (2022), Çağlar ve Çınar (2020) ile Gülmez (2017) yaptığı araştırmalarda okul müdürlerinin iletişim becerilerinin çalışılan okul türüne göre anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemişlerdir. Gerek yapılan araştırma gerekse de ilgili araştırmalarda belirlenen sonuçlar doğrultusunda okul müdürlerinin iletişim becerilerinin çalışılan okul türüne göre farklılık gösterdiği ve bu farklılığın alanyazındaki araştırmalarla desteklendiği söylenebilir.

Araştırmada çalışılan okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı düzeyde belirlenen anlamlı farklılığın öğretmenlerin yanıtlarının geneli açısından görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile 201-300/501 üzeri olan; 501 üzeri olan öğretmenler ile 101-200/201-300/301-500 arası olan öğretmenler; “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile 301-500 arası; 501 üzeri olan öğretmenler ile 101-200/301-500/100 ve altında olan öğretmenler; “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 501 üzeri olan öğretmenler ile 101-200/201-300/301-500/100 ve altında olan öğretmenler; “Destekleme” alt boyutunda görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı 100 ve altında olan öğretmenler ile 101-200/201-300/301-500/501 üzeri olan; 301-500 arası olan öğretmenler ile 501 üzeri olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır.

Araştırmada çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı düzeyde belirlenen anlamlı farklılığın öğretmenlerin yanıtlarının geneli açısından görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 21-30/31-40/41 ve üzeri; 11-20 ile 41 ve üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler; “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 21-30/31-40/41 ve üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler; “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 41 ve üzeri; 11-20 ile 41 ve üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler; “Destekleme” alt boyutunda görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 1-10 ile 11-20/21-30/31-40/41 ve üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Araştırmada okul müdürlerinin yönetim becerileri ve iletişim becerileri arasında yönü pozitif düzeyinin ise yüksek olduğu anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bulunan anlamlı ilişki okul müdürlerinin iletişim becerileri artma eğilimi gösterdiğinde yönetim becerilerinde de paralel şekilde pozitif bir değişimin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ulaşılan bu sonuçlar yönetim ve iletişim becerilerinin okul müdürleri için önemli iki beceri olduğu ve birbirinden bağımsız düşünülmecek ilk beceri olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada öğretmenlerin iletişim becerileri algılarının, yönetim becerileri algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu sonuçlara göre iletişim becerileri algılarının yönetim becerileri algısını pozitif yönde düşük düzeyde etkilediği ve algılanan iletişim becerileri algı düzeylerinin yönetim becerileri algısı üzerindeki varyansı %24,8 oranında açıkladığı saptanmıştır. Erişilen sonuçlara göre öğretmenlerin algıladıkları iletişim becerileri algı düzeyinin yönetim becerileri algı düzeyini arttırmakta olduğu söylenebilir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçları dikkate alınarak aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Yapılan araştırmada okul müdürlerinin iletişim ve yönetim becerilerinin iyi durumda olduğu belirlenmiştir. Bu durumun sürdürülebilirliği ve artarak devam edebilmesi adına devamlılığı olan, birbirine entegre veya birbirinin tamamlayıcısı olan hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir. Yapılacak olan hizmet içi eğitimlerin alanında yetkin öğretmenler tarafından verilmesi daha yararlı olabilir.
- Okul döneminde sene başı ve sene sonu yapılan mesleki çalışmalar döneminde mevcut faaliyetlerin yanında okul içerisinde okul yönetiminden kaynaklı yönetim ve iletişim faaliyetleri hakkında değerlendirmeler yapılması, gerek okul yönetimleri gerekse de öğretmenler açısından yararlı olabilir.
- Okul müdürlerinin öğretmenlerle daha iyi ilişkiler kurmaları, iletişimlerinin daha iyi olması ve öğretmenleri daha iyi tanıyarak yönetim faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için öğretmen ve okul müdürlerinin birlikte yapabilecekleri sosyal faaliyetler düzenlenebilir.
- Araştırmada belirlenen sonuçlar doğrultusunda hizmet öncesi yani lisans düzeyinde öğretmen yetiştirme programlarında öğretmen adaylarına yönetim ve iletişim becerileri kazandırmaya yönelik dersler verilmesi gerektiği önerilebilir. Çünkü eğitim kurumlarında görev alan yöneticiler öğretmenler arasından seçildiğinden, lisans düzeyinde yönetim ve iletişim becerilerinin kazandırılması öğretmenlerin mesleki yaşamları yönetim görevlerini üstlendiklerinde daha iyi bir okul yönetimi sergileyebilirler.

- Nicel araştırma yöntemlerinin işe koşulduğu araştırmada elde edilen sonuçların daha derinlemesine ve kapsayıcı olması adına araştırmacılar tarafından nitel araştırma yöntemlerinin işe koşulduğu araştırmalar yapılabilir.
- Araştırma Gaziantep ilindeki öğretmenlerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Farklı örneklem grupları araştırma sürecine dâhil edilerek elde edilen sonuçların genele yayılması sağlanabilir. Bunun yanında benzer araştırmaların örneklem gruplarında elde edilen sonuçların karşılaştırılması sağlanabilir.



KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995) *Okul yöneticiliği*. Pegem Akademi.
- Ahmad, S. (2012). The influence of management capabilities to the effectiveness of school implementation. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 1(13), 104-113.
- Akan, D. ve Mehrdad, A. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu? *Milli Eğitim Dergisi*, 157, 75-88.
- Akdoğan, M. (2009). *Ortaöğretim yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi (Bağcılar örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Alkan, V. (2013). *İletişim türleri*. (Ed. B. Güven) *Etkili iletişim*. Pegem Akademi.
- Al-Madhoun, M., & Analoui, F. (2002). Developing managerial skills. *Education & Training*, 44(8/9), 431-442.
- Altuntaş, B., Demirdağ, S. ve Ertem, Y. H. (2020). Velilerin Aaglarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 254-269.
- Arıkan, M. (2005). *Nitelikli insan*. Bilge.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi.
- Arslan, S. (2022). Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve yönetim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 8(16), 1-18.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*. Türkmen.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Hatipoğlu.
- Aydın, R. (2014). *Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ve etkililiklerine yönelik öğretmen görüşleri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Aydın, S. (2019). *Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinin kullanma becerilerinin okul iklimine etkisi (Kocaeli İli Örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. 19 Mayıs Üniversitesi.

- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.
- Babyegeya, E. B. (2002). *Educational planning and administration* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Open University of Tanzania.
- Balcı, A. (2009). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler* (13. Baskı). Pegem Akdemi.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2003). *Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi*. Milli Eğitim Basımevi.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. Kariyer.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi* (5.Baskı). Yargıcı.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ekinoks.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Briggs, K., & Wohlstetter, P. (2003). Key elements of a successful school-based management strategy. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3), 351-372.
- Budak F. (2019). *Hemşirelikte iletişim ve hasta-hemşire iletişimi*. (Ed. N.Gürhan, A. Okanlı), *Yaşamın sırrı iletişim içinde* (209-234). Ankara Nobel Tıp.
- Budak, S. (2005). *Psikoloji sözlüğü*. Bilim ve Sanat.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-256.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (28. Baskı). Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2020). *Sosyal bilimler için istatistik* (24.Baskı). Pegem Akademi.
- Cihangir Çankaya, Z. (2011). Kişilerarası ilişkiler ve etkili iletişim. A.Kaya (Ed.) *Kişilerarası ilişkiler ve iletişimde dinleme içinde* (35-68). Pegem Akademi.
- Cihangir, Z. (2004). *Kişilerarası iletişimde dinleme becerisi*. Nobel.
- Cüceloğlu D. (2019). *İnsan insana*. Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2008). *Korku Kültürü - Niçin 'Mış Gibi' Yaşıyoruz?* Remzi Kitabevi.

- Çağlar, Ç. ve Çınar, H. (2021). Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 141-154.
- Çalışgan, H. (2006). *Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin kişisel özellikleri açısından değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Çelik, Ç. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Çelik, M. (2013). *İstanbul İli Arnavutköy ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonları ve akademik tükenmişlikleri üzerine etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2009). *Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi*. Pegem Akademi.
- Çetinkaya B. (2010). *İnsan ilişkileri ve iletişim*. (Ed. A. Kaya), *İnsan ilişkileri ve iletişim içinde* (154-156). Pegem Akademi.
- Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.
- Çoruk, A. (2016). *Etkili iletişimde sihirli anahtar: Empati*. (Ed. B.Güven), *Etkili iletişim içinde* (114-129). Pegem Akademi.
- Demirören, M. (2017). Etkili iletişim. *Türkiye Klin J Med Educ-Special Top*, 2(3), 152-158.
- Deniz, İ. (2003). *İletişim becerileri eğitiminin ilköğretim 8. sınıf öğrencilerinin iletişim becerisi düzeylerine etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Dervişoğlu, Ç. (2017). *Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Beyoğlu ilçesi örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Dilekmen, M., Başçı, Z. ve Bektaş, F. (2008). Eğitim Fakültesi öğrencilerinin iletişim becerileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 223-231.

- Doğan, S., Çetin, Ş. ve Koçak, O. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve görüşleri. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 9(1), 57-84.
- Doğan, S. ve Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 20(2), 191-216.
- Doğrusöz, H. (1985). Karar Vermede Değerlendirmenin Yeri ve Rolü. A.Ü.E.B.F. Yayınları.
- Dökmen, Z. Y. (2015). *Toplumsal cinsiyet: sosyal psikolojik açıklamalar*. Remzi.
- Egboka, P. N., Ezeugbor, C. O., & Enueme, C. P. (2013). Managerial skills and enhancement strategies of secondary school principals. *Journal of Education and Practice*, 4(26), 168-175.
- Ekici, M. K. (2013). *İletişim*. Savaş Kitap ve Yayınevi.
- Elekoğlu, F. ve Demirdağ, S. (2020). Okul müdürlerinin 21. yüzyıl becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stillerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 101-117.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. Sistem.
- Erdoğan, İ. (2019). *Eğitim ve okul yönetimi*. Alfa.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş ve kültürel yaklaşımlar*. Beta.
- Fidan, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Fişek, K. (2011). *Yönetim*. Kilit.
- Gaziantep Milli Eğitim Müdürlüğü. (2020). <https://gaziantep.meb.gov.tr/>, 20.04.2022.
- Genç, N. (2019). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. Seçkin.
- Gezer, E. (2015). *Eğitim yöneticilerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Gülbahçe, Ö. (2010). K. K. Eğitim Fakültesi öğrencilerinin iletişim becerilerinin incelenmesi. *Atatürk Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(2), 12-22.
- Güleryüz, F. (2014). *Bayrampaşa ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin yöneticilik becerilerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.

- Gülmez, S.B. (2017). *Okul müdürlerinin iletişim yetkinliği becerileri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi*, 7(4), 531-548.
- Güney, S. (2014). *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*. Siyasal Kitabevi
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Gürel, E. ve Gürüz, D. (2006). *Yönetim ve organizasyon- Bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Nobel.
- Gürgen, H. (2003). İletişim süreci ve öğeleri (Ünite 2). F. Uztuğ (Ed.), *Halkla ilişkiler ve iletişim*. Anadolu Üniversitesi.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi (kuram ve uygulamalı)*. Eğitim Kitabevi.
- Gürüz, D. ve Temel-Eğimli, A. (2011). *Kişilerarası iletişim*. Nobel.
- Haveydi, C. (2017). *Okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Haveydi, C. ve Alpaydın, Y. (2019). Okulöncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme güçleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 120-144.
- Hoşgörür, V. ve Yoncalık, T.M. (2004). *Bilgi toplumunda eğitim yönetimi: Eğitimde çağdaş yaklaşımlar, Bilgi şöleni 2*. Birmat Matbaacılık.
- İnan Şengün, F. (2019). *İletişim becerileri*. Üstün B., Demir S. (Ed.), *Hemşirelikte iletişim içinde* (97-118). Akademi Basım ve Yayıncılık.
- Kabaklı Çimen, L. ve Gezer, E. (2016). İlkokul müdürlerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4520-4544.
- Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Dinamik Akademi.
- Kamble, R. R. (2011). *Managerial skills for organizational performance: An analytical study*. Doktora tezi, Sinhgad College of Arts and Commerce.
- Kamete, J. M. (2014). *The influence of headmaster's managerial skills on effective school management: A case of public secondary schools in Mbeya–Tanzania*. [Doktora Tezi]. The Open University of Tanzania.

- Karadoğan, D.E. (2017). İletişim bilimi dersi. Halkla İlişkiler ve Tanıtım Lisans Programı. İstanbul Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: <https://avys.omu.edu.tr> › app › public › seden.dogan
- Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim becerileri değerlendirme ölçeğinin faktör analizi metodu ile geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 81-98.
- Kaşıkçı, B. ve Doğan, C. (2016). Öğretmen ve müdür yardımcısı görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri (Sultangazi örneği). *EKEV Akademi Dergisi*, 20(65), 81-100.
- Katz, R. L. (2002). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business
- Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulamalar*. Set Ofset.
- Kaymak, M.S. ve Keskinılıç-Kara, S.B. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 349-364.
- Kemal, I., & Setyanto, E. (2017). The effectiveness of managerial skills of state elementary school principals in East jakarta. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 5(2), 157-168.
- Keser Özmantar, Z. (2018). *Örnekleme yöntemleri ve örneklem süreci*. (Eds. K. Beycioğlu, N.Özer, Y.Kondakçı), *Eğitim yönetiminde araştırma içinde* (88-110). Pegem Akademi.
- Keskinılıç, K. (2007). *Yönetim süreçleri Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (Ed. K.Keskinılıç). Pegem Akademi.
- Knapp, P. ve Mujtaba, B. (2009). Designing, administering, and utilizing an employee attitude survey. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2(1), 1-14.
- Koç, M. (2019). *İletişim becerileri*. (Ed. N.Gürhan ve A. Okanlı), *Yaşamın sırrı iletişim içinde* (119-144). Ankara Nobel Tıp Kitabevleri.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar-çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Kourkouta L., & Papathanasiou I. V. (2014). Communication in nursing practice. *Mater Sociomed*, 26(1), 65-67.
- Köprülü, H.K. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile mizah tarzları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik ve İstanbul Aydın Üniversitesi.

- Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin yönetim beceriler ile öğretmenler etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235.
- Muraine, M. B. (2014). Principals' managerial skills and administrative effectiveness in secondary schools in Oyo State, Nigeria. *Global Journal Of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(3), 51-57.
- Nwogu, U. J., & Ebinu, A. A. (2019). Principals' technical and conceptual management skills for effective administration of public secondary schools in Delta State, Nigeria. *Educational Research International*, 8(3), 63-72.
- Ogundele, M., Sambo, A., & Bwoi, G. (2015). Principals' administrative skills for secondary schools in plateau state, Nigeria. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 2(1), 90-96.
- Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 217-244.
- Oreg, S. ve Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychologist*, 64(3), 627-659.
- Öztekin, C. (2017). Palyatif bakımda iletişim ve aile görüşmesi. *Türkiye Klin J Fam Med-Special Top*, 8(4), 287-291.
- Öztürk, N. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yönetici becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Aktuel.
- Sağır, M. ve Parlak, F. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, 22(76), 165-185.
- Schermerhorn, J. R. (1999). Learning by going?: The management educator as expatriate. *Journal of Management Inquiry*, 8(3), 246-256.
- Selanik Ay, T. (2015). Etkili iletişim becerileri açısından eğitimciler. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 41(1), 367-381.

- Sevinç, Y.S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Silkü, H. A. (2008). *Halkla ilişkiler açısından iletişim becerileri ve liderlik* [Doktora Tezi]. Ege Üniversitesi.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Şahin, İ., Beycioğlu, K. ve Fırat, N. (2011). Öğretmen görüşlerine göre çeşitli yönetim becerilerinin okul müdürleri için önem dereceleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 58-75.
- Şekerci, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 57(57), 133-160.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 257-273.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*, (7.Baskı). Günay Ofset.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-16.
- Şişman, M. ve S. Turan. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi. eğitim ve okul yöneticiliği*. Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2015). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6. edition). Pearson Education.
- Taymaz, H. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Pegem Akademi.
- Tekin, Y.F. (2018). *Okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki: Karma bir uygulama (Aydın ili Örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.

- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki "Malatya İli Örneği"* [Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Tosun, K. (1990). *İşletme yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Tuzcuoğlu, N. ve Tuzcuoğlu, S. (2009). *Okulda insan ilişkileri, türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Kriter Yayınları.
- Uzun, T. ve Ayık, A. (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Üstün, B., Akgün, E. ve Parlak, N. (2005). *Hemşirelikte iletişim becerileri öğretimi*. İzmir: Okullar Yayınevi.
- Üstünsel, G. (2011). *Etkili iletişim becerileri ve beden dili* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Namık Kemal Üniversitesi.
- Vatan, F. (1996). *Yönetici hemşireliğin gerektirdiği yönetim becerilerine ilişkin bir çalışma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi.
- Werang, B. R. (2012). Principals' managerial skills, school organizational climate, and teachers' work morale at state senior high schools in Merauke regency-Papua-Indonesia. *International Journal of Science and Research*, 3(6), 691-695.
- Yarba, M.M. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri (İzmir Metropol Alanı Örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Örnekleme seçimi ve hesaplaması*. http://www.baskent.edu.tr/~matemel/courses/ornekleme_notlari, 20.04.2022.
- Yılmaz, E. (2018). *Önce insan, önce iletişim: Bilgi ve belge yöneticileri için halkla ilişkiler* (2. Baskı). Palme Yayınevi.
- Yüksel Şahin, E. (2005). *Grupla iletişim becerileri eğitiminin üniversite öğrencilerinin iletişim beceri düzeylerine etkisi* (Ed. S.Erkan ve A. Kaya). *Deneyisel olarak sınanmış grupla psikolojik danışma ve rehberlik programları II*. Pegem Akademi.
- Yüksel, E. (2013). *İletişim kuramlarına giriş*, (Ed. Y.Erkan). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yüksel, O. (2014). *İnternet gazeteciliği ve blog yazarlığı*. Sinemis Yayınları.

Zıllıoğlu, M. ve Yüksel, A. H. (2004). *İletişim bilgisi*. Anadolu Üniversitesi Web- Ofset Tesisleri.



EKLER**EK-1. Kişisel Bilgi Formu**

Lütfen aşağıdaki kişisel bilgilerinize yönelik sorulara eksiksiz cevap veriniz.

1. Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

2. Öğrenim Durumunuz

Lisans () Lisansüstü ()

3. Mesleki Kıdeminiz

1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()

4. Görev Yaptığınız Okulun Türü

Okul Öncesi () İlkokul () Ortaokul () Lise ()

5. Görev Yaptığınız Okuldaki Öğrenci Sayısı

100 ve altı () 101-200 () 201-300 () 301-500 () 501 ve üzeri ()

6. Görev Yaptığınız Okuldaki Öğretmen Sayısı

1-10 () 11-20 () 21-30 () 31-40 () 41 ve üzeri ()

EK-2. İletişim Yeterlikleri Ölçeği

İletişim Yeterlikleri Ölçeği	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Müdürümüz, bizlerle iyi geçinir.					
2. Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.					
3. Müdürümüz, bizlere birer birey olarak davranır.					
4. Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.					
5. Müdürümüz bizleri konuşmaya teşvik eder.					
6. Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir.					
7. Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.					
8. Müdürümüzün konuşma tarzı serttir.					
9. Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezlikten gelir.					
10. Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir.					
11. Müdürümüz bizleri anladığını bizlere hissettirir.					
12. Müdürümüz bizleri anlar.					
13. Müdürümüz konuşurken rahat ve sakinidir.					
14. Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler.					
15. Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.					
16. Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir.					
17. Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.					
18. Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.					
19. Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez.					
20. Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendisini karşısındaki kişinin yerine koyabilir.					
21. Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.					
22. Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır.					
23. Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.					
24. Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez.					
25. Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.					
26. Müdürümüz, esnektir.					
27. Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.					
28. Problemlerimizi müdürümüze kolayca ifade edebiliriz.					
29. Müdürümüz, genellikle, doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.					
30. Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı becerir.					
31. Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz anlarda bize yardım eder.					

EK-3. Yönetim Becerileri Ölçeği

Yönetim Becerileri Ölçeği	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Öğretmenlere görev verir.					
2. Öğretmenlere sorumluluk verir.					
3. Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirir.					
4. Okul ve öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.					
5. Yapılan işlerin yüksek nitelikli olmasını sağlar.					
6. Öğretmenlerin çalışmalarını takip eder.					
7. Resmi yazışma işlemlerini etkili bir biçimde yürütür.					
8. Okul müdürü öğretmenlerin soru ve yorumlarını dikkatle dinler.					
9. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.					
10. Sorumluluk alır ve işlere öncülük eder.					
11. Başka okul müdürleriyle işbirliği içinde çalışır.					
12. Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür.					
13. Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.					
14. Okulu verimli bir şekilde işletir.					
15. Kendisine soru soranlara iyi bir cevap verir.					
16. Astlarıyla ve üstleriyle problemsiz işbirliği içinde çalışır.					
17. Yıllık çalışma planı hazırlar.					
18. Öğretmenlere çalışmalarını kolaylaştıracak kaynakları sağlar.					
19. Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.					
20. Öğretmenlerle informal iletişimde uygun dil ve anlatım biçimi kullanır.					
21. Öğretmenlerle formal iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimi kullanır.					
22. Zamanı etkili bir şekilde kullanır.					
23. Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder.					
24. Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir.					
25. Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler.					
26. Problemleri bulur.					
27. Öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirir.					
28. Okul müdürü sorun çözümede teknik yeterliklerini etkili kullanır					
29. Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma ve sunumlar yapar.					
30. Sorunların çözümünde yerinde kararlar alır.					

31. Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygular.					
32. Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir.					
33. Öğretmenlerin grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.					
34. Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir.					



EK-4. Araştırma İzinleri

27.05.2022 11:35

Etik Kurul Otomasyonu

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu			
Oturum Tarihi : 26-05-2022	Oturum Sayısı : 11	Karar Sayısı : 10	
Etik Açısından Uygun			
Çalışma Adı	OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM VE İLETİŞİM BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ		
Araştırmacılar	Yüksek lisans Öğrencisi BETÜL GEZER (Yürütücü)		
Kurul Üyeleri			
Başkan	Prof.Dr. Hüseyin Suphi ERDEM		
Sekreter Hatice CİHAN		Prof.Dr. Mustafa ARSLAN	
Prof.Dr. Mehmet GÜNGÖR		Prof.Dr. Süleyman ÇALDAK	
Prof.Dr. Nesrin SİS		Prof.Dr. Mehmet ÜSTÜNER	
Prof.Dr. Lütüye ÖZDEMİR			