



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ LİSANS PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM
BECERİLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

UĞUR YÜKSEL

İSTANBUL, 2023



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM
BECERİLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

**UĞUR YÜKSEL
(210512027)**

**Danışman
(Dr. Öğretim Üyesi Nihan Sölpük Turhan)**

İSTANBUL, 2023

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

Uğur Yüksel

ÖZET

Araştırmada örgüt olarak ele aldığımız okulun sürekliliğini sağlayarak eğitim öğretimin doğru bir şekilde gerçekleşmesini sağlamakla görevli olan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yapılmıştır. İncelenen çalışmalarda 2012 – 2022 tarihleri arasında yayımlanmış makale ve dergilerde yer alan eğitim kurumlarındaki eğitim yöneticileri çalışma grubunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda Ulusal Tez Merkezi, Google Akademik ve Dergipark veri tabanlarında arama modülüne “okul müdürlerinin iletişim becerileri” ifadesi yazılarak ilgili makaleler taranmıştır. Bu araştırmada verilerin analizinde doküman analizi yöntemi tercih edilmiştir. Googlescholars, dergipark ve yoktez veri tabanlarında arama modülüne yazılan “okul müdürlerinin iletişim becerileri” ile ilgili elde edilen makale ve tezler doküman incelemesi yoluyla analiz edilmiştir. Analiz edilen çalışmalarda iletişim becerileri göz önünde bulundurulmuştur. İncelenen makale ve tezler yayımlandıkları yıla, araştırma türüne, veri tabanlarına, çalışmada kullanılan yöntem, örneklem ve bağımlı değişkenlere göre analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili yapılan araştırmalarda öne çıkan temaların “ Okul Müdürleri, İletişim Becerileri, Liderlik, İletişim” olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber okul müdürlerinde bulunma düzeyi en fazla olan iletişim becerileri olarak “ anlama, empati ve sosyal rahatlık” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada dikkat çeken diğer bir unsur da öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin güçlü ama geliştirilmesinin gerekli oluşudur.

Anahtar kelimeler: Okul müdürleri, iletişim, iletişim becerileri

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

Uğur Yüksel

ABSTRACT

Araştırmada örgüt olarak ele aldığımız okulun sürekliliğini sağlayarak eğitim öğretimin doğru bir şekilde gerçekleşmesini sağlamakla görevli olan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yapılmıştır. İncelenen çalışmalarda 2012 – 2022 tarihleri arasında yayımlanmış makale ve dergilerde yer alan eğitim kurumlarındaki eğitim yöneticileri çalışma grubunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda Ulusal Tez Merkezi, Google Akademik ve Dergipark veri tabanlarında arama modülüne “okul müdürlerinin iletişim becerileri” ifadesi yazılarak ilgili makaleler taranmıştır. Bu araştırmada verilerin analizinde doküman analizi yöntemi tercih edilmiştir. Googlescholars, dergipark ve yoktez veri tabanlarında arama modülüne yazılan “okul müdürlerinin iletişim becerileri” ile ilgili elde edilen makale ve tezler doküman incelemesi yoluyla analiz edilmiştir. Analiz edilen çalışmalarda iletişim becerileri göz önünde bulundurulmuştur. İncelenen makale ve tezler yayımlandıkları yıla, araştırma türüne, veri tabanlarına, çalışmada kullanılan yöntem, örneklem ve bağımlı değişkenlere göre analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili yapılan araştırmalarda öne çıkan temaların “ Okul Müdürleri, İletişim Becerileri, Liderlik, İletişim” olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber okul müdürlerinde bulunma düzeyi en fazla olan iletişim becerileri olarak “ anlama, empati ve sosyal rahatlık” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada dikkat çeken diğer bir unsur da öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin güçlü ama geliştirilmesinin gerekli oluşudur.

Anahtar kelimeler: Okul müdürleri, iletişim, iletişim becerileri

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
GİRİŞ	5
BİRİNCİ BÖLÜM.....	8
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
1.1. İLETİŞİM KAVRAMI.....	8
1.1.1. İletişim Süreci Ve Öğeleri	9
1.1.2. İletişim Türleri	10
1.1.2.1. Sözlü İletişim	10
1.1.2.2. Sözsüz İletişim	10
1.1.2.3. Yazılı İletişim	11
1.2. OKUL MÜDÜRÜ	11
İKİNCİ BÖLÜM	12
2. YÖNTEM.....	12
2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	12
2.2. ARAŞTIRMANIN DESENİ	12
2.3. ÇALIŞMA GRUBU	12
2.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	13
2.5. VERİLERİN TOPLANMA ARACI	13
2.6. VERİLERİN ANALİZİ.....	14
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	16
3. BULGULAR VE YORUM	16
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	20
KAYNAKÇA	23

GİRİŞ

İletişim kelimesinin tanımına baktığımızda çok farklı ifadelerle karşılaşmaktayız. Türk Dil Kurumuna göre duyguların, fikirlerin veya herhangi bir şeyin karşımızdakine çeşitli vasıtalarla aktarılmasıdır iletişim olarak tanımlanmıştır.

İletişim, tüm insanlar için tarihin her anında büyük öneme sahip olmuştur. İnsanlar herhangi bir şekilde iletişim kurmaya çalışmış, bir şekilde diğer insanlarla iletişim kurmanın yolunu bulmuştur geçen zaman boyunca. Çünkü insanoğlu etrafında olanları anlayabilmek ve hislerini, duygularını, düşüncelerini de diğerlerine aktarabilme amacını hissetmiştir hep. Zaman geçtikçe toplum halinde yaşamaya başlayan insanlar için iletişim vazgeçilmez bir hal almıştır. Bütünleştirici özelliği sebebiyle iletişim, örgütsel yapının 'çimento'sudur (Erdoğan, 2006)

Okullar, yapı taşı insan olan toplumsal örgütlerdir. Bu örgütlerde eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin görevlerini tam olarak eksiksiz gerçekleştirmeleri iletişimin düzgün olmasına dayanır (Bursalıoğlu, 2010). Okulların belirledikleri hedefleri elde edebilmesi ve örgütsel etkinlikleri düzgün bir şekilde gerçekleştirebilmesi için herkesin sağlıklı iletişim sürecinin bir parçası olması gerekir (Aydın, 2010).

Okullardaki eğitim ve öğretimin verimli olması kurumdaki iletişimin etkili ve güçlü olması ile mümkündür. Bu açıdan eğitim yöneticileri; dili yetkin, etkili şekilde kullanabilmeli, iletişim ve ikna konusunda yetenekli olmalı, empatisi gelişmiş, her koşulda herkesi dinlemeli ve okulda alınan kararlarda tüm paydaşların karar alma sürecinde olmasını gerçekleştirmelidir. Ancak bu da okul müdürlerinin iyi bir iletişim becerisine sahip olmasıyla gerçekleşebilir (Açıkalın ve Turan, 2015; Özden, 2013; Şahin, 2000). Okulda tüm paydaşlar arasındaki iletişimin, öğrenci ile öğretmenin karşılık etkileşimine de pek çok açıdan tesiri olmaktadır. Kurumlardaki yönetsel bütünlük ve okul içindeki çalışanların okulu benimseme duygusu oluşturma süreçleri ancak iletişim ile mümkündür. Bundan dolayı okulda çalışanların karşılıklı diyalog kurması ya da çalışanlar arasında olumlu yönde bir birliktelik sağlamak için eğitim

yöneticilerinin kuvvetli ve güçlü bir iletişim yeteneğinin olması çok önem arz etmektedir (Bursalıoğlu, 1998).

Bu bölümde araştırmanın konusu, nedenselliği, amacı ve önemi açıklanmış; konu ile alakalı bazı açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırma Konusu

Bu araştırmanın konusunu, örgüt olarak ele aldığımız okulun sürekliliğini sağlayarak eğitim öğretimin doğru bir şekilde gerçekleşmesini sağlamakla görevli olan okul müdürlerinin iletişim becerileri oluşturmaktadır.

Araştırmanın Nedenselliği (Problem Durumu)

Olumlu bir okul ikliminin oluşmasında okul müdürlerinin sahip olduğu beceriler çok önemlidir. Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin iletişim becerilerini belirlemeye çalışmaktır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin algısı üzerinde etkilidir. Bu çalışmada okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili doküman analizi incelenerek literatüre katkıda bulunmak istenmektedir.

Sağlıklı bir okul ikliminin oluşmasında önemli bir görevi olan eğitim yöneticileri ya da müdürlerinin iletişim becerilerinin yüksek düzeyde olması zaruridir. Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine ve eğitim ortamında bu konuda ışık tutmak, alan yazında bulunan çalışmalara farklı açılardan katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır.

Okullarda çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerilerini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin iletişim becerilerini belirlemek ve okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenler üzerindeki algısını saptamaktır. Bu çalışmada okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili doküman analizi ile literatüre katkıda bulunmak istenmektedir.

Araştırmanın Önemi

Eğitim ile ilgili kurumların önderi pozisyonunda bulunan eğitim yöneticilerinin, kurum içerisinde iletişim sağlayabilmesi ve bu iletişimi geliştirebilmesi, kurum içerisinde misyonların yerine getirilmesi ve kurumun işleyişinin aksamaması için iletişim ağlarını açık ve güçlü bir şekilde tutması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2010).

Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin hedeflere ulaşmak için belirlenen görevleri eksiksiz olarak anlamaları ve gerçekleştirmeleri okulda iletişimin sağlıklı bir Şekilde olmasıyla oluşabilir. Bundan dolayı kuvvetli bir iletişim süreci kuvvetli bir yönetim sürecinin temelinde olmalıdır (Şimşek, 2003).

İletişimin ne kadar önemli olduğu konusunda yeterli seviyede farkındalığı olan okul müdürleri olumlu okul iklimi oluşturabilirler. Olumlu bir okul iklimi okulda öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını artırarak eğitimde verimliliği artıracaktır (Kwahk ve Kim, 1998).

Bu araştırma okul yöneticilerinde iletişim ile ilgili içgörü oluşturması açısından önem arz etmesi ayrıca farkındalığın da yapılması muhtemel diğer çalışmalara kaynaklık edeceği düşünülmektedir. Bu araştırma ile ilgili literatür taraması yapıldığında bu tarz bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.1. İLETİŞİM KAVRAMI

İletişimi açıklamaya kalktığımızda değişik tanımları olduğunu görmek olasıdır. İletişim Latince “communacion” kelimesinin karşılığıdır. Türk Dil Kurumu “duygu, bilgi ve düşüncelerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması” olarak tanımlamaktadır.

İletişim, akla gelebilecek bir konu ile ilgili birey ve topluma bilgi verme, bir şeyler öğretme, yöneltme vb.için sözlü ya da semboller aracılığıyla yapılan işteş etkide bulunma işidir (Gökçe, 1995). Diğer bir açıdan bakıldığında iletişim, duygu, düşünce ve bilginin toplumun yapı taşı olan bütün insanlar tarafından benzer şekilde anlaşılması, paylaşılması ve işteş şekilde etkileşimde bulunulması demektir (Karatepe, 2005).

İletişim, bireyler ve toplum için insan hayatı kadar vazgeçilmez bir zorunluluktur. İnsanlar yazarak, konuşarak, çizerek, susarak iletişimde bulunurlar. İnsan yaşamında hemen her şey bir tutumdur (Danayiyen, A., Kıyak, M., & Erdinç, Ü.,2017).

İletişimin nihai hedefi insanlar arasında anlaşmanın sağlanarak ortaklığın oluşturulmasıdır. Bu durum duygu, inanç ve bilginin sosyal yapının kendi içerisinde bulunan insanların paylaşarak aynışmasını sağlar. Sosyal yapının temel ögesini iletişim sağlar (Baran, 1997). İnsanları diğer canlılar ayıran birçok özelliği vardır, insanlar düşünebilir, konuşabilir ve araç gereç kullanabilir. İnsanlar bu şekilde eylemlerde bulunabilir ve bunları diğer insanlarla paylaşıp, aktarabilir. İnsanoğlu soyut düşünebilme yeteneği ile diğer canlılardan kolayca ayrılır.

İletişim, iletinin yani mesajın gönderici ya da kaynak ile alıcı arasında iletilme sürecine verilen isimdir. İletişim sürecinde göndericinin iletisi kodlanır ve yine göndericiden kanallar vasıtasıyla hedeflere gönderilmesi ve dönütlerin verilmesiyle bu süreç tamamlanmış olur (Tutar ve Yılmaz, 2013).

İletişim, bireyler ve toplum için hayati derecede önemlidir. İnsanlar arasında bilgi, düşünce, inançların paylaşılması ve benimsenmesi ve geleceğe aktarılması açısından iletişim hem bireyler hem de toplum için büyük önem teşkil etmektedir. İnsanlar buldukları sosyal yapıda etki bırakmak, diğer insanları yönlendirmek, hoş duygular uyandırmak ve bunları paylaşmak amacı ile iletişim kurmak isterler (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003).

İnsan, doğası gereği sosyal bir canlıdır bu yüzden de diğer insanlarla birlikte yaşayabilmek için bağ kurmak zorundadır. İnsanların birbirleri ile bağ kurabilmesi ancak iletişim sayesinde mümkün olabilir. İnsanın mutlu bir birey olarak görülebilmesinin en önemli şartlarından birisi de toplumla kurduğu iletişimin niteliğinde saklıdır (Paksoy ve Acar, 1998).

İletişim, bir seçim olmaktan çok bir zorunluluktur. İnsan toplumsal bir canlıdır ve içinde bulunduğu toplumdaki ayrı düşünmek olası değildir. İnsan toplumla beraber bütün olduğu için iletişim kurması zorunludur (Cüceloğlu, 2001).

1.1.1. İletişim Süreci Ve Öğeleri

Bir süreç olarak iletişim, yedi öğeden oluşan bir süreçtir. Bu öğeler sırasıyla:

- 1) Gönderici,
- 2) Kod,
- 3) İleti,
- 4) Kanal,
- 5) Alıcı,
- 6) Dönüt,
- 7) Gürültü'dür (Tutar ve Yılmaz, 2003).

1. Kaynak: İletişim sürecini başlatan kişidir. İletişim süreci iletiyi ileten yani kaynak ile hareket geçer. Kaynağın oluşturduğu semboller ileti olarak mesajın iletilmek istendiği tarafa gönderilerek iletişim süreci başlatılır (Eren, 2004).

2. Kod: İleti oluşturmak olarak da tanımlanabilir. Duyguların, inançların ve bilgilerin alıcıya iletilme sürecine verilen isimdir (Tutar ve Yılmaz, 2013).

3. Mesaj: Mesaj, iletişim sürecinin zorunlu öğelerinden biridir. İleti kodlanan bilginin aldığı somut şekildir (Tutar ve Yılmaz, 2013). İletişim sürecinde göndericinin meydana getirdiği sözlü ya da sözsüz öğelerdir.

4. Kanal: İletişim sürecinin gerçekleştiği ortama denmektedir. İletinin göndericiden hedefe gönderilmesinde faydalanılan vasıtalara kanal denmektedir. Kanal, iletiyi göndericiden alıcıya taşıyan araçtır (Tutar ve Yılmaz, 2013).

5. Alıcı ya da Hedef: Hedef, göndericiden gelen mesajı çözümleyen kişidir. Alıcı, iletişimi oluşturan zorunlu öğelerden biridir. Alıcı gelen mesajı çözümler, dönütte bulunur ve iletişim sürecini bitirir (Tutar ve Yılmaz, 2013).

6. Dönüt: Gönderici ve alıcı arasında oluşan bilginin değişim sürecinin anlaşılmasını ifade eder. Dönüt ile gönderilen iletinin doğru ifade edilip anlamlandırılıp anlamlandırılmadığı anlaşılır. Dönüt hedef tarafından iletinin nasıl anlaşıldığını ve hedefin gösterdiği tepkiyi ortaya çıkarır (Tutar ve Yılmaz, 2013).

7. Gürültü: İletişim sürecini sistemli şekilde menfi olarak etkileyen vasıtalara gürültü denir. İletişim sürecinin engellenmesine sebep olan araçlar olarak da nitelendirilir (Güney, 2011).

1.1.2. İletişim Türleri

En geniş tasnif ile iletişimi sözlü, sözsüz ve yazılı olarak üç şekilde sınıflandırmak mümkündür.

1.1.2.1. Sözlü İletişim

İletişim sürecinde iletiyi hedefe aktarmanın öncelikli yollarından birisi olarak görülebilir sözlü iletişim. İletişim çoğunlukla farkında olunan bir süreç olsa da bazen bilinçsiz biçimde de meydana gelebilir. Sözlü iletişim kişileri etkilemede, yönlendirmede, tutum kazandırmada tercih edilen bir vasıttadır. Sözlü iletişimde farklı duygular sesin tonunun ayarlanması ile hedef kitleye doğru bir şekilde aktarılabilir (Kaya, 1996).

1.1.2.2. Sözsüz İletişim

İletişim sürecinde kelimeye ihtiyaç duyulmaksızın beden hareketleri, mimik, gözlerin karşılıklı anlaşması gibi vücut sembolleri ile kurulan iletişim biçimidir (Eskiörük, 2015). İletişim kurulurken sözsüz öğeler sözlü öğelerden daha etkili olabilmektedir. Sözsüz iletişimde kaynak ve hedefin vücut hareketleri, yüz hareketleri ve bunları kullanma zamanları önemlidir (Tombul, 2005).

1.1.2.3. Yazılı İletişim

Duygu, düşünce ve bilgilerin toplumu oluşturan bireyler arasında yazılı olacak şekilde paylaşılması olarak da ifade edilebilir yazılı iletişim. Yazılı iletişim sözlü iletişime göre hem daha ayrıntı dolu hem de daha güvenilirdir. Yazılı mesajda sözlü iletişime göre anlaşılmayan durumların önüne geçmek için iletiler tekrar tekrar okunabilir. Yazılı iletişim sözlü iletişime oranla daha resmi bir nitelik taşır (Tutar ve Yılmaz, 2013).

1.2. OKUL MÜDÜRÜ

Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak okulun yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumlu olan kişidir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Okul müdürlerinin iletişim becerileri üzerine yapılan araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Bu araştırmada nitel yöntemin tercih edilme sebebi okul müdürlerinin iletişim becerilerini araştırmak için daha elverişli oluşudur. Nitel araştırmalarda hedef öğretmenlerin duygularını, durumlarını, algılarını, etik değerlerini, tutumlarını, inanç ve tecrübelerini anlayarak, incelemek ve açıklamaktır (Creswell,2016). Okul müdürlerinin iletişim becerilerini kendine özgü boyutlarıyla ele alıp derinlemesine araştırılması ve öğretmenlerin bu konudaki algılarının ortaya konması için uygun olması sebebiyle çalışmada nitel yöntem kullanılmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yapılmıştır. Ayrıntılı olarak yapılan araştırmada nitel yöntem kişilere kolaylık sağlamaktadır. Bütüncül olarak yapılan analiz çalışmalarına durum çalışması adı verilmiştir (Yıldırım, Ali ve Şimşek, 2008). Durum çalışması zaman içerisinde sınırlandırılmış bir durumu derinlemesine incelediği, verilerin sistematik olarak toplandığı bir yöntemdir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin incelendiği araştırmada bu durumla ilgili yapılmış çalışmaların derinlemesine incelenip verilerin sistematik olarak toplanılması ve bütüncül olarak analiz yapılması sebebi ile durum çalışması tercih edilmiştir.

2.3. ÇALIŞMA GRUBU

Bu çalışma ile Türkiye’de okul müdürlerinin iletişim becerileri üzerine yapılan çalışmaların incelenmesi amaçlanmaktadır. İncelenen çalışmalarda 2012 – 2022 tarihleri arasında yayımlanmış makale ve dergilerde yer alan eğitim kurumlarındaki eğitim yöneticileri çalışma grubunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda Ulusal Tez

Merkezi, Google Akademik ve Dergipark veri tabanlarında tam metinlerine ulaşılabilen okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili makaleler taranmıştır.

Araştırmada “ okul müdürlerinin iletişim becerileri, okul yöneticilerinin iletişim becerileri” anahtar kelimeleri kullanılarak tarama yapılmıştır. Tarama en son olarak 23.10.2022 tarihinde yapılmıştır. Yapılan ayrıntılı tarama sonucu 30 çalışmaya ulaşılmıştır. Veri tabanlarında 2012- 2022 yılları arasında arama bölümüne “Okul müdürlerinin iletişim becerileri” yazılarak yapılan tarama sonucunda 19 makaleye ve 11 tez çalışmasına ulaşılmıştır.

2.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada Türkiye’de okul müdürlerinin iletişim becerileri üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir. 2012-2022 tarihleri arasında yayımlanmış dergi ve makalelerden yararlanılmış olup araştırma, eğitim kurumlarından okul müdürlerinin iletişim becerileriyle sınırlıdır.

2.5. VERİLERİN TOPLANMA ARACI

Bu araştırmada verilerin analizinde doküman analizi yöntemi tercih edilmiştir. Doküman analizi, basılı nüshaların içeriğini ayrıntılı ve özenle analiz etmek amacıyla kullanılan nitel yöntemidir (Wach, 2013). Doküman analizi, basılı ve elektronik materyaller olmak üzere tüm belgeleri incelemek ve değerlendirmek için kullanılan sistemli bir yöntemdir. Nitel araştırmada kullanılan diğer yöntemler gibi doküman analizi de anlam çıkarmak, ilgili konu hakkında bir anlayış oluşturmak, ampirik bilgi geliştirmek için verilerin incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirmektedir (Corbin & Strauss, 2008). Okul müdürlerinin iletişim becerileri üzerine yapılan çalışmalarını derinlemesine incelemek ve sistematik olarak analiz etmek için doküman analizi kullanılmıştır. Böylece okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili araştırmalar analiz edilerek konu hakkında bir anlayışa varılacaktır.

Araştırmada veriler “tezyok”, “google scholars” ve “dergipark” sitelerindeki makale ve dergilerden alınmıştır. Google Scholars, tezyok ve dergipark veri tabanlarında 2012 – 2022 tarihleri ölçüt alınmıştır. Veri tabanlarındaki filtreleme bölümüne anahtar kelime olarak

“Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri” yazılarak tarama yapılmıştır. Tarama en son olarak 23.10.2022 tarihinde yapılmıştır.

“tezyok” veri tabanında 2012 – 2022 tarihleri arasında tarama yapılmış ve arama bölümüne anahtar kelime olarak “Okul müdürlerinin iletişim becerileri” yazılmıştır. Tarama sonucunda 7 tez çalışmasına ulaşılmıştır.

“google scholar” veri tabanında ise 2012-2022 arasında tarama yapılmış ve arama bölümüne anahtar kelime olarak “Okul müdürlerinin iletişim becerileri” yazılmıştır. Tarama sonucunda 13 makaleye ve 4 teze ulaşılmıştır.

“dergipark” veri tabanında ise 2012-2022 arasında tarama yapılmış ve arama bölümüne anahtar kelime olarak “Okul müdürlerinin iletişim becerileri” yazılmıştır. Tarama sonucunda 6 makaleye ulaşılmıştır.

Veri tabanlarında 2012- 2022 yılları arasında arama bölümüne “Okul müdürlerinin iletişim becerileri” yazılarak yapılan tarama sonucunda 19 makaleye ve 11 tez çalışmasına ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili arama sonuçlarına ait sayısal veriler

Veri Tabanı	Makale	Tez
Ulusal Tez Merkezi Anasayfa (yok.gov.tr)		7
https://scholar.google.com	13	4
https://dergipark.org.tr/tr/	6	

2.6. VERİLERİN ANALİZİ

Googlescholars, dergipark ve yoktez veri tabanlarından arama modülüne yazılan kelimeler aracılığıyla elde edilen makale ve tezler doküman incelemesi yoluyla analiz edilmiştir. Bu analiz esnasında, araştırılan çalışmaların bulguları ve sonuçları asıl düşünceleri sabit olarak açıklanmıştır.

Araştırmalardan her birinin bulgusu, sonucu ve odaklandığı iletişim becerileri anahtar sözcükler seviyesinde ifade edilebilecek düzeye kadar indirgenmiştir.

İncelenen makale ve tezler yayımlandıkları yıla, araştırma türüne, veri tabanlarına, çalışmada kullanılan yöntem, örneklem ve bağımlı değişkenlere göre analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında konuya uygun olarak tekrar etme sayıları verilerek anahtar sözcükler bağlamında okul müdürlerinin iletişim becerilerini içeren makaleler ve tezler analiz edilmiştir. Makale ve tezler analiz edilerek okul müdürlerinde bulunan hangi iletişim becerilerinin ne düzeyde bulunduğu belirlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde çalışmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1: Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Çalışmalarının Yayınlandıkları Yıllara Göre Dağılımı

YIL	f
2014	4
2015	4
2016	6
2017	3
2018	5
2019	1
2020	2
2021	3
2022	2

Tablo 1’de yıllara göre yapılan çalışmaların sayıları verilmiştir. 2014 -2022 yılları arasında yapılan araştırma sayısının 30 olduğu saptanmıştır. Bu verilere göre en fazla çalışma 2016 yılında yapılmıştır. En az çalışma yapılan yıl ise 2019’dur.

Tablo 2: Çalışmaların Türlerine Göre Dağılımı

ARAŞTIRMA TÜRÜ	f
Makale	19
Tez (Yüksek Lisans)	7
Tez (Doktora)	4

Tablo 2’de çalışmaya ait araştırma türüne göre gruplandırılan verilerin frekansları verilmiştir. Toplamda 30 araştırma yapılmış, bunlardan 19’ u makale 11’ i de tez çalışmasıdır. Tez çalışmaları da yüksek lisans ve doktora olarak ayrıca belirtilmiştir. Çalışma ile ilgili en fazla makale yapılmıştır. Yapılan tez çalışmalarına bakıldığında yüksek lisans tezinin doktora tezine göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3: Çalışmaların Veri tabanlarına Göre Dağılımı

VERİ TABANI	f
Googlescholar	17
Dergipak	11
Tezyok	2

Tablo 3'e göre çalışmaların elde edildiği veri tabanlarının frekansları verilmiştir. Çalışmaların 17 si googlescholar, 11'i dergipak ve 2'si tezyok veri tabanından alınmıştır. Veritabanlarında en çok araştırma Googlescholar veritabanından elde edilmiştir.

Tablo 4: Çalışmada Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

YÖNTEM	f
Tarama	9
İlişkisel Tarama	16
Betimsel Tarama	3
DeneySEL	1
Durum Çalışması	1

Tablo 4'e göre çalışmalarda kullanılan 29 nicel araştırmadan 16'sı ve en çok kullanılan yöntem ilişkisel tarama olmuştur. Diğer yöntemlerden 9 'u tarama, 3'ü betimsel tarama ve 1' i deneysel olmuştur. Çalışmalarda nitel araştırma olarak durum çalışması seçilmiştir.

Tablo 5: Çalışmalardaki Örneklem Gruplarının Dağılımı

ÖRNEKLEM	f
Yöneticiler	7
Öğretmenler	25
Öğrenciler	1

Tablo 5'e göre araştırmalarda örneklem gurubunu yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler oluşturmaktadır. Çalışmalardan 25'i öğretmenleri, 7'si yöneticileri ve 1'i öğrencileri örneklem olarak seçmiştir.

Tablo 6: Çalışmada Kullanılan Veri Toplama Araçlarının Dağılımı

VERİ TOPLAMA ARACI	f
Ölçek	22
Anket	4
Gözlem	1
Görüşme	2
Başarı Testi	1

Tablo 6'ya göre araştırmaların çoğunda veri toplama aracı olarak ölçek kullanıldığı tespit edilmiştir. Diğerleri de tabloda belirtildiği gibi anket, görüşme gözlem ve başarı testi olarak sıralanmıştır.

Tablo 7: Çalışmalardaki Değişkenlerin Dağılımı

DEĞİŞKENLER	f
Cinsiyet	21
Yaş	11
Mesleki Kıdem	19
Okul Türü	3
Branş	4

Tablo 7'ye göre araştırmalarda kullanılan değişkenlerin sayıları verilmiştir. Buna göre araştırmaların çoğunda cinsiyet, mesleki kıdem ve yaş değişkenleri kullanılmıştır. Araştırmaların 4'ünde branş, 3'ünde de okul türü değişkenine yer verilmiştir.

Tablo 8: Çalışmalarda Temalar ve Anahtar Kavramların Dağılımı

TEMA	f
İletişim Becerileri	26
Eğitim Yöneticileri	25
Liderlik	21
İletişim	9
İletişim Yeterlilikleri	3
Çatışma Yönetimi	3
Okul Kültürü	3
Yönetici	2
Örgütsel Sinizm	1
İletişim Tarzları	1
Örgütsel Bağlılık	1
Örgütsel Sessizlik	1
İletişim Engelleri	1

Tablo 8'e göre 26 çalışmanın temasını iletişim becerileri oluşturmaktadır. Anahtar kavram olarak ise eğitim yöneticileri ve liderlik kavramları ön plana çıkmaktadır. En çok öne çıkan temalar olarak iletişim becerileri, eğitim yöneticileri, liderlik ve iletişimdir.

Tablo 9: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Düzeyinin Dağılımı

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN DÜZEYİ	f
Etkisiz	5
Etkili	3
Güçlü fakat geliştirilmesi gereken	22

Tablo 9'a bakıldığında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin güçlü fakat geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca üç çalışmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin etkili ve beş çalışmada ise okul müdürlerinin iletişim becerilerinin etkisiz olduğu görülmüştür.

Tablo 10: Okul Müdürlerinde Bulunan İletişim Becerileri

OKUL MÜDÜRLERİNDE BULUNAN İLETİŞİM BECERİLERİ	f
Anlama	23
Empati	20
Sosyal Rahatlık	10
Yol Göstericilik	5

Tablo 10 incelendiğinde okul müdürlerinde bulunan en fazla düzeyde bulunan iletişim becerilerinin anlama ve empati olduğu, en az düzeyde bulunan iletişim becerisinin ise yol göstericilik olduğu sonucuna ulaşılabilir. Okul müdürlerinin iletişim becerisi olarak en güçlü olduğu özelliklerin anlama ve empati olduğu, yol gösterici özelliklerinin ise zayıf olduğu çıkarımına ulaşılmıştır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sonuç

Bu çalışma sonucunda okul müdürlerinin iletişim becerileri ile alakalı yapılan araştırmalarda çıkan temaların “ Okul Müdürleri, İletişim Becerileri, Liderlik, İletişim” olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak okul müdürlerinde bulunma düzeyi en fazla olan iletişim becerileri olarak “ anlama, empati ve sosyal rahatlık” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada dikkat çeken diğer bir unsur da öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin güçlü ama geliştirilmesinin gerekli oluşudur.

Elde edilen bulgulara bakıldığında Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile ilgili en fazla çalışmanın 2016 yılında yapıldığı görülmektedir. Bu konu ile ilgili en fazla araştırma Googlescholar veritabanından elde edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmalar incelendiğinde bu konu ile ilgili makale sayısının, tez sayısından fazla olduğu görülmüştür. Çalışmalara bakıldığında ilişkisel yöntemin en çok kullanılan yöntem olduğu da görülebilir.

Bu çalışmanın sürdürülmesi esnasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili araştırmaların büyük bir bölümünde okul müdürlerinin iletişim becerilerinin cinsiyet, yaş, kıdem, branş, çalışılan okul türü ve benzer pek çok değişkene göre değişip değişmediğinin araştırıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin iletişim becerileri bu değişkenlere göre farklılaşmadığı görülebilir.

Tartışma

Araştırmada okul müdürlerinin sahip olduğu iletişim becerileri arasında yol göstericilik becerisinin zayıf olduğu saptanmıştır. Alanyazına bakıldığında diğer çalışmalarda da benzer sonuç ortaya çıkmaktadır. Ayrıca anlama ve empatinin okul müdürlerinin sahip olduğu beceriler içerisinde en kuvvetli beceriler olduğu göze çarpmaktadır. Casiadi (2017) ve Uzun (2015)’un yaptığı çalışmalar bu bulguları desteklemektedir.

Araştırmada dikkati çeken başka bir unsur da öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin etkili ama geliştirilmesinin gerekli olmasıdır. Önsal (2012), araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Casiadi (2017)'ye göre okul müdürlerinin iletişim becerileri cinsiyete bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Bu araştırmada da okul müdürlerinin iletişim becerileri cinsiyete bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Önsal (2012) da araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri cinsiyet değişkeni dışında yaşa bağlı olarak da farklılaşmamaktadır. Azimi (2021) de yaptığı çalışmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yaşa bağlı olarak değişmediğini belirtmiştir. Önsal (2012) da araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Bu araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin kıdeme bağlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Getmez (2018), araştırmasında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin kıdeme bağlı olarak değişmediği sonucuna ulaşmıştır. Casiadi (2017) de benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Önsal (2012) araştırmasında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin okul türüne bağlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada da okul müdürlerinin iletişim becerilerinin okul türüne bağlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Casiadi (2017) benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Öneriler

- 1) Okul örgütünün temeli olan öğretmenlerin yer aldığı sağlıklı bir okul iklimi oluşturmanın yolu iyi bir iletişime dayanmaktadır. Okul müdürlerini de bu konuda daha da bilgilendirmek amacı ile hizmet içi faaliyetler düzenlenebilir.
- 2) Okul müdürleri empati yapabilen, karşılıklı iletişime önem veren bir üslup tercih edebilirler.
- 3) Okul müdürleri sözsüz iletişim yerine sözlü iletişime ağırlık verebilirler.
- 4) Okuldaki tüm paydaşlar arasında etkili bir iletişim sağlamak amacıyla çalışmalar yapılabilir ve iletişimi engelleyici etkenlerin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılabilir.
- 5) Okul müdürlerinin atanma kriterlerine etkin iletişim becerisine sahip olur kriteri eklenebilir.

- 6) Okul müdürleri ayrımcılık yapmadan herkes ile eşit ve yapıcı bir iletişim tarzını benimseyebilir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. ve Turan, S. (2015). *Okullarda etkili iletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Hatiboğlu Yayıncılık.
- Azimi, M. (2021). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkilerinin incelenmesi (Erzurum ili örneği)*. (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü)
- Baran,(1997). *İletişim Sosyolojisi*, Bilge Kitabevi, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü)
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Cresswell, J.W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. M.Bütün ve S.B.Demir (Çev.Ed.) (3.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2001). *Yeniden insan insana*. 1. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Danayiyen, A., Kıyak, M., & Erdiñç, Ü. (2017). Hastanelerde Yeni İletişim Teknolojileri Kullanımının Kurum İçi İletişim doyumuna Etkisi. Selçuk İletişim.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Sistem
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eskiyörük (2015). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.

- Getmez, D. (2018). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi*(Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Gökçe, O. (1995) *İletişim Bilimine Giriş*, Turhan Kitabevi, Ankara
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, (2005). *Örgütlerde İletişim- Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kwahk, K.Y., Kim, Y.G. (1998). A cognitive model based approach for organizational conflict resolution. *The International Journal of Information Management*, 18(6), 443-456
- Paksoy, M. ve Acar, A. C. (1998). “*Örgütsel İletişim*”. Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Önsal, A. (2012). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*(İstanbul ili Anadolu yakası örneği). (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şahin, E. A. (2000). *İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2, 243–260.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tombul, E. (2005). *Sınıf Yönetimi*. Editör: Kıran, H. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tutar, Yılmaz, (2013). *Genel ve Örgütsel Boyutuyla İletişim*, Seçkin yayıncılık, Ankara
- Tutar, H. , Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2021).
- Uzun, T. (2015). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Giresun ili örneği)*.(Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim bilimleri Enstitüsü)
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Wach, E. (2013). *Learning about qualitative document analysis*