



Article Information

Article Type: Research Article

This article was checked by iThenticate.

Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3489>

AN INVESTIGATION OF SCHOOL PRINCIPALS' COMMUNICATION SKILLS ACCORDING TO TEACHERS' OPINIONS

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

İlyas Ertekin¹
Duygu Ertekin²
Nermin Öztürk³
Lokman Kızıldağ⁴
Servet Özkan⁵

Abstract

Schools are the most important places in building the future of societies in a qualified way. School principals who are responsible for the management of schools should determine a management according to the requirements of the age. The most important factor in providing a management according to the requirements of the age is the adequate level of communication skills of school principals. The fact that school principals have an effective communication level ensures cooperation with the staff working in the school, creates a positive climate in the school, and this situation positively affects the performance of the employees and the academic achievement of the students. This research is conducted with the aim of examining and evaluating the communication skills of school principals according to teachers' opinions and presenting solution suggestions. In this research, case study model, one of the qualitative research methods, is used. Maximum diversity sampling method was used to form the study group of the research. The study group consisted of 21 teachers, 10 male and 11 female. A semi-structured interview form was used to collect the data. Content analysis was used to analyze the data. Based on the results of the study, solution suggestions were presented for improving the communication skills of school principals.

Keywords: Communication, School Principal, Teacher.

¹ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, ilyasertkn@gmail.com, ORCID: 0009-0004-8197-0187

² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, duyguerolertekin@gmail.com, ORCID: 0009-0001-2825-3638

³ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Kırklareli/Vize, nerminozturk1967@gmail.com, ORCID:0009-0007-9608-9183

⁴ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, lkizildaglk@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4426-4238

⁵ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Şırnak, srvtozknn@gmail.com, ORCID: 0009-0003-2149-461X

Özet

Okullar, toplumların geleceğinin nitelikli bir şekilde inşa edilmesinde en önemli yerlerdir. Okulların yönetiminden sorumlu olan okul müdürleri çağın gereklerine göre bir yönetim belirlemesi gerekmektedir. Çağın gereklerine göre bir yönetim sağlanmasında da en önemli faktör okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yeterli seviyede olması ile sağlanabilmektedir. Okul müdürlerinin etkili iletişim düzeyine sahip olması okulda çalışan personelle iş birliği yapılmasını sağlamakta, okulda olumlu bir iklim oluşturmakta ve bu durum çalışanların performanslarına ve öğrencilerin akademik başarılarına olumlu bir şekilde etki etmektedir. Bu araştırma öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin incelenmesi, değerlendirilmesi ve çözüm önerilerinin sunulması amacı ile yapılmaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması modeli kullanılmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunun oluşturulmasında maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 10 erkek 11 kadın toplam 21 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarından hareketle okul müdürlerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi için çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Okul Müdürü, Öğretmen.

GİRİŞ

İletişim tüm canlılar için ortak kavramlardan biridir. İletişim tüm canlılar için ortak bir kavram olmasına rağmen insan türünün zekâsından dolayı iletişim sürekli değişim ve gelişim göstermektedir. Geçmişten günümüze kadar iletişimde sürekli gelişmeler meydana gelmiştir. Geçmişte işaretlerle başlayan bu süreç resim, yazı ve dildeki gelişmeler ile birlikte iletişim bugünkü seviyesine ulaşmıştır (Baycan, 2018).

İletişim bütün alanlarda kullanılan ortak bir kavram olması nedeniyle alan yazında farklı tanımlamaları mevcuttur. İletişim kavramı Latince bölüşmek kelimesinden türemiş ve kaynaktan alıcıya bilgilerin aktarılması süreci (Güven, 2016), Aristo'nun Retorik adlı eserinde tartışmanın oluşmasını sağlayan ve tartışmayı biçimlendiren sanat (Yazgın, 2017), iletişim karşılıklı kişiler arasında veya karşılıklı gruplar arasında duygu, düşünce ve bilgi aktarımı (Alptekin, 2019), bilginin üretilmesi, aktarılması ve anlamlandırılması süreci (Dökmen, 2005), insanlar arası duygu ve düşüncelerin akışı (Yüksel, 2016) olarak tanımlanmaktadır.

İletişimin insanların hayatında hayati bir öneme sahip olması sebebi ile birtakım özellikler taşıması gerekmektedir. Çünkü iletişim canlıların devamlılığının sağlanmasında en önemli unsurlardan bir tanesidir. Tüm canlılar iletişim sayesinde bütün ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler (Bağdoğan, 2018).

İnsanlar sosyal varlıklar olmaları sebebi ile yaşamlarını diğer insanlarla iletişim kurarak devam ettirmektedirler. Zihinsel olarak sağlıklı fonksiyonlara sahip olan insanlar ancak diğer insanlar ile iletişim kurarak yaşamlarına devam edebilirler. Çünkü iletişim toplumsal ve kişisel yaşamın vazgeçilmez unsurlarından bir tanesidir (Damla, 2022).

İletişim hayatın her safhasında karşımıza çıkan deneyimlerimizi, bilgilerimizi, problemlerimizi paylaşmamıza olanak sağlayan en etkili araçtır. İletişim becerilerine yeterli düzeyde sahip bir insan ve iletişim becerilerini yeterli düzeyde kullanan insan hem kendini anlatmayı hem de karşıdaki kişiyle sağlıklı bir ilişki kurmayı başarabilmektedir (Metin, 2011). Bu durum gösteriyor ki iletişimin sadece kurulması yeterli değildir iletişim yeterli ve etkili bir şekilde kurulduğu zaman esas amacına ulaşılmış olmaktadır.

İnsanların birbirleri ile etkili iletişim kurması birçok konuda olumlu olarak etkilenmelerini sağlamaktadır. Kurulan etkili iletişim insanların iş yaşamlarında başarı sağlamalarına, yaptığı işten doyum almalarına ve iş motivasyonlarını arttırmalarını sağlamaktadır (Ergin, 2012; Kaya, 2012). Etkili iletişimin insanlar üzerindeki olumlu etkisinden dolayı bazı araştırmacılar iletişimi farklı şekillerde tanımlamışlardır. Etkili iletişim kuran insanlar iletişim kurdukları insanların kalbine nüfuz edebilmektedir. Bu yüzden etkili iletişim

kurmak dünyadaki tüm kapıların anahtarına sahip olmak olarak ifade edilmektedir (Ferhangi vd., 2014). Etkili iletişim insanların hayatlarında karşılaştıkları problemleri kolay olarak çözmelerine, istenen hedeflere ulaşılmasına büyük avantaj sağlamaktadır (Hoy ve Miskel, 2010).

İletişim becerilerinin kullanımının önemli olduğu ortamlardan bir tanesi de eğitim kurumlarıdır. Özellikle okul müdürlerinin öğretmenler ile kurduğu iletişim, eğitim sistemine yön vermekte ve sürecin ilerleyişini etkilemektedir. Okul müdürlerinin kurduğu iletişim okulun nitelikli okul olmasında okulun diğer paydaşlarına göre çok daha etkili bir konumda bulunmaktadır (Hoşgörür, 2012). Okul müdürlerinin iletişim becerilerini etkili bir biçimde kullanması okulda bulunan tüm personelin bundan olumlu etkilenmesini sağlamaktadır. Ayrıca öğretmenler ve diğer çalışanların motivasyonunun artmasına, insanların kendilerini değerli hissetmesine, insanların kendilerini okula ait hissetmesinde okul müdürlerinin kullandığı iletişim önemli bir noktada bulunmaktadır (Mahmood vd., 2011).

Okullar toplumun hedeflediği nitelikli insan yetiştirmekle görevli yerlerdir. Okulların istenen hedeflerine ulaşabilmesinde en büyük sorumluluk okul yöneticilerine yani okul müdürlerine aittir. Okul müdürlerinin okulda belirlenen hedeflere ulaşmasında uyguladığı yönetim önem taşımaktadır. Okul müdürünün okulu yönetirken kullandığı iletişim becerisi düzeyi de öğretmenlerin performansına, öğrencilerin akademik başarısına ve okulun belirlenen hedeflerine ulaşılmasında oldukça önem taşımaktadır (Yavuz ve Karadeniz, 2009). Bu araştırma okul müdürlerinin iletişim becerilerini öğretmen algılarına göre inceleyerek okul müdürlerine ve öğretmenlere okul müdürlerinin iletişim becerilerinin nasıl olması ve geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

Okullar toplumların geleceğinin nitelikli bir şekilde inşa edilmesinde en önemli yerlerdir. Okulların yönetiminden sorumlu olan okul müdürleri çağın gereklerine göre bir yönetim belirlemesi gerekmektedir. Çağın gereklerine göre bir yönetim sağlanmasında da en önemli faktör okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yeterli seviyede olması ile sağlanabilmektedir. Okul müdürlerinin etkili iletişim düzeyine sahip olması okulda çalışan personelle iş birliği yapmasını sağlamakta, okulda olumlu bir iklim oluşturmakta ve bu durum çalışanların performanslarına olumlu bir şekilde etki etmektedir (Bursalıoğlu, 2015).

Okullarda iletişim sürecinin başlamasını sağlayan ve iletişimin şekline yön veren en önemli kişi okul müdürleridir. Okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olması ortaya çıkan sorunların, iletişim engellerinin ortadan kaldırılarak sorunların çözümünde büyük avantaj sağlamaktadır. Okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olması okulun belirlenen hedeflerine ulaşılmasını, eğitim-öğretimin kaliteli olmasını, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini, öğrencilerin akademik başarılarını ve okulda daha birçok durumun olumlu bir şekilde etkilenmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma ile öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerini incelemek ve değerlendirmek amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın okul müdürlerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine, okullarda okul müdürlerine yönelik ortaya çıkabilecek iletişim engellerinin çözümlenmesine ve okullarda sağlıklı iletişime dayalı bir okul ikliminin oluşturulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Bu amaçtan hareketle aşağıdaki alt amaçlara cevaplar aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ne düzeydedir?
2. Okul müdürleri ile iletişimde yaşanan sorunlar nelerdir?
3. Okul müdürleri ile iletişim sorunları karşısında uygulanan yöntemler nelerdir?
4. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin geliştirilebilmesi için neler önerilebilir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin incelenmesi, karşılaşılan iletişim sorunları karşısında uygun yöntemlerin belirlenmesi ve okul müdürlerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi için öneriler sunulmasını hedefleyen nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar bir problem durumu ile ilgili insanların hedeflerini ortaya koymak amacıyla oluşturulan araştırma soruları üzerinde çalışılmasını sağlayan araştırmalardır (Creswell, 2020). Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması modeli kullanılmıştır. Durum çalışması modelinde yapılan araştırmalar belirli bir konu ile ilgili sistematik olarak veri toplanmaktadır. Toplanan veriler derinlemesine betimlenip incelenmektedir (Meriam, 2013). Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri derinlemesine betimleyip ortaya çıkartılması hedeflendiği için durum çalışması modeli kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Bu araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin incelenmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amacı ile Mardin ili Kızıltepe ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı 2022-2023 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde farklı okullarda görevine devam eden 10 erkek 11 kadın olmak üzere toplam 21 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunun oluşturulmasında maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Medeni Durum	Öğrenim Durumu	Görevi	Hizmet Yılı	Yaş
M1	Kadın	Evli	Lisans	Öğretmen	3	26
M2	Erkek	Evli	Lisans	Öğretmen	17	39
M3	Erkek	Evli	Lisans	Öğretmen	7	33
M4	Erkek	Evli	Lisans	Öğretmen	4	29
M5	Kadın	Bekâr	Lisans	Öğretmen	3	28
M6	Kadın	Evli	Lisans	Öğretmen	16	40
M7	Kadın	Bekâr	Lisans	Öğretmen	7	32
M8	Kadın	Bekâr	Lisans	Öğretmen	6	29
M9	Kadın	Bekâr	Lisans	Öğretmen	8	30
M10	Erkek	Evli	Lisans	Öğretmen	16	41
M11	Kadın	Bekâr	Lisansüstü	Öğretmen	14	36
M12	Erkek	Evli	Lisans	Öğretmen	22	45
M13	Erkek	Evli	Lisans	Öğretmen	15	40
M14	Kadın	Evli	Lisans	Öğretmen	11	35
M15	Kadın	Bekâr	Lisansüstü	Öğretmen	3	29
M16	Erkek	Evli	Lisans	Öğretmen	13	37
M17	Kadın	Evli	Lisans	Öğretmen	6	31
M18	Kadın	Bekâr	Lisans	Öğretmen	7	30
M19	Erkek	Bekâr	Lisans	Öğretmen	7	32
Y1	Erkek	Evli	Lisans	Okul Yöneticisi	10	35
Y2	Erkek	Bekâr	Lisansüstü	Okul Yöneticisi	16	41

Tablo 1'deki öğretmenlere ait bilgiler incelendiğinde çalışma grubunda 11 kadın 10 erkek öğretmenin olduğu görülmektedir. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin 18'i lisans 3'ü lisansüstü eğitim düzeyinde bulunmaktadır. Çalışma grubundaki öğretmenlerin hizmet yılına bakıldığında 4 öğretmenin 0-5 yıl, 8 öğretmenin 6-10 yıl, 4 öğretmenin 11-15 yıl ve 5 öğretmenin 16 ve üstü hizmet yılı olduğu görülmektedir. Çalışma grubundaki öğretmenlerin yaş düzeylerine bakıldığında 6 öğretmenin 20-30 yaşları arasında, 12 öğretmenin 31-40 yaşları arasında ve 3 öğretmenin ise 41 ve üzeri yaş düzeyinde olduğu görülmektedir. Çalışma grubundaki sınıf öğretmenlerinin görev kademesine bakıldığında ise 19'unun öğretmen görevinde bulunduğu 2'sinin de yöneticilik görevinde bulunduğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmaktadır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Yapılandırılmış görüşme formları nitel çalışmalarda başvurulan en yaygın yöntemler içerisinde bulunmaktadır (Seidman, 2006). Veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunun ilk bölümünde araştırmaya katılan katılımcılara ait kişisel bilgiler yer almaktadır. Kişisel bilgiler içerisinde katılımcıların hizmet yılı, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim seviyesi ve bulunduğu görev kademesine ait bilgiler yer almaktadır. Görüşme formunun ikinci bölümünde ise araştırma soruları doğrultusunda oluşturulan dört görüşme sorusu yer almaktadır. Araştırmanın sorularının oluşturulmasında alan yazın taraması yapılmıştır. Yapılan alanyazın taraması sonucunda sekiz soruluk bir havuz oluşturulmuştur. Araştırma sorularının araştırmaya uygun olması için alan uzman görüşüne başvurulmuştur. Araştırma soruları üzerinde alan uzmanının yaptığı incelemeler ve elemeler sonucunda dört sorunun elenmesine karar verilmiş ve geriye kalan dört sorunun araştırmanın temsil edilmesinde yeterli sayıda olduğuna karar verilmiştir. Yapılandırılmış görüşme formuna ait sorular netleştikten sonra yazım ve dil kontrolü yapıp görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Verilerin Analizi

Bu araştırmanın verilerinin toplanması sürecinde Mardin ili Kızıltepe ilçesinde görev yapan Millî Eğitime Bakanlığına bağlı öğretmenler ile yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Görüşme sonrasında araştırmaya katılımda bulunmak isteyen öğretmenlere görüşmeye dair bilgiler verilmiştir. Görüşmenin yapılacağı yer, tarih, saat belirlenip bu durumlara göre öğretmenlerden randevu alınarak görüşmeler yapılmıştır. Görüşme formu katılımcılara uygulanmadan önce araştırmanın amacı, önemi, verilerin nerelerde kullanılacağına dair katılımcılara bilgi verilmiştir. Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlere verilerin gizliliği konusunda da gerekli açıklamalar yapılmıştır. Öğretmenler ile yapılan görüşmeler ortalama 20-35 dakika aralığında sürmüştür. Öğretmenlerden toplanan veriler yazıya geçirildikten sonra katılımcı teyidi sağlanmıştır. Araştırmanın verileri toplandıktan sonra nitel araştırma desenlerinden içerik analizi ile verilerin analizi yapılmıştır. İçerik analizinde amaç benzer bilgileri tema, alt tema ve kategorilere ayırıp sonrasında bilgileri tablolaştırarak bir bütün halinde okuyucuların anlayacağı şekilde düzenlemek ve açıklamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada elde edilen veriler öncelikle kodlanmış ve daha sonra ilişkili kodlar bir araya getirilerek, temalar oluşturulmuştur. Öğretmenlere ait verilen doğrudan alıntılarda öğretmenlerin isimleri yerine kodlar kullanılarak gizlilik sağlanmıştır. Araştırmaya katılım gösteren her bir öğretmene M1, M2, M3.....M18, M19 ve okul yöneticilerine Y1, Y2 biçiminde kodlar verilmiş olup veri analiz süreci tamamlanmıştır.

Verilerin Geçerlik ve Güvenirliği

Bu araştırmanın geçerlilik ve güvenirliliğini sağlamak için tüm katılımcılara ait verilerin analiz işlemi bittikten sonra tema, kod listeleri yapılmış ve oluşturulan bu listeler tekrardan değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırmadaki verilerin güvenirliliğinin sağlanması için katılımcı teyidi sağlanmaya çalışılmıştır. Veri analizi sürecinde yapılan tema, kod işlemleri için eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzman kişilerin kod ve temaların uyumu konusunda fikirleri alınmıştır. Öğretmenlerin görüşme sırasında olumsuz olarak etkilenmemeleri için görüşme ortamında sessizlik sağlanmıştır. Görüşme sürecinde öğretmenleri etkileyecek olumsuz durumlar önlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bulgular bölümünde doğrudan alıntılara yer verilerek araştırmanın geçerliliği arttırılmaya çalışılmıştır. Araştırmada uzman görüşüne başvurulması ve katılımcı teyidi sağlanması araştırmanın geçerlilik ve güvenirliliğini arttırmaktadır (Denzin ve Lincoln, 2008).

BULGULAR

Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Düzeylerine Ait Bulgular

Katılımcılara yöneltilen, “Okul müdürlerinin iletişim becerileri yöneticilik açısından ne düzeydedir?” sorusu hakkında elde edilen verilere ilişkin oluşturulan tema ve kodlar, Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin İletişim Beceri Düzeylerine İlişkin Görüşler

Tema	Kod	f
Yeterli	Sorunlar karşısında çözüm üretebildikleri için yeterli	M4, M11.
	İnsanlara yaklaşımları pozitif olduğu için yeterli	M4, M11.
	İletişimde beden dili ve ses tonunu iyi kullandığı için yeterli	M8.
	Yakın ve samimi ilişkiler kurabildiği için yeterli	M8, M11.
	Empati kurduğu ve anlaşılabilirlik hissi verdiği için yeterli	M8, M9.
	Sorunlar karşısında özgürce fikirlerimizi paylaşabildiğimiz için yeterli	M8.
	İletişimde kibar, nazik ve anlayışlı davrandıkları için yeterli	M9.
	İletişim konusunda kendilerini sürekli geliştirdikleri için yeterli	M9.
	Bireysel iletişim kurmada yeterli	M13.
Yetersiz	Öğretmenler odası ve okulun geri kalanında geçirdikleri zamanın az olmasından dolayı yetersiz	M1.
	Empati becerisini yeterli seviyede kuramadıkları için yetersiz	M2, M12.
	Psikolojik faktörleri göz ardı ettikleri için yetersiz	M2.
	İkna becerileri yeterli seviyede olmadığı için yetersiz	M3.
	Öğretmenler ile yeterli seviyede iletişim kuramadıkları için yetersiz	M5, M19.
	Otoriter yönetim tarzını (katı, disiplinli, emir verici konuşmalar vb.) benimsedikleri için yetersiz	M6, M7, M12, M15, M17, M18, Y1.
	Kendilerini iyi ifade edemedikleri için yetersiz	M10.
	Kitle iletişimi kurmada yetersiz	M13.
	Herkesle aynı şekilde iletişim kuramadıkları için yetersiz	M14.
	Yanlış ilişkiler kurdukları için yetersiz	M15, Y2.
	İletişimde sen dili kullandıkları için yetersiz	M15, M17.
	Eleştiriye açık olmadıkları için yetersiz	M15.
	İletişimde üsluba yeterince önem vermedikleri için yetersiz	M16, M17.
	Saygıyı alt makamlardan bekledikleri için yetersiz	Y1.
	Kendilerini öğretmenlerden üstün görme tavrı gösterdikleri için yetersiz	Y1.

Tablo 2’de Okul müdürlerinin iletişim beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde yeterli ve yetersiz temalarının ortaya çıktığı görülmektedir. Okul müdürlerinin iletişim beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları doğrudan aktarım yapılarak aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yetersiz düzeyde olduğunu düşünüyorum. Çünkü okul müdürleri iyi bir lider olmaksızın daha çok yönetici gibi davranmaktadır. Yönetici gibi davrandığı zaman da otokratik yönetim tarzını benimsiyor. Okulda kurduğu iletişimde otokratik yönetim tarzının bulunması sürekli kurallar koymasına, insanları tehdit etmesine neden oluyor.” (M6).

“Ben okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olduğunu düşünüyorum. Çünkü bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurabilmekte, empati kurup ve anlaşılabilirlik hissi vermekte, sorunlar karşısında özgürce fikirlerimizi paylaşabilmemize imkân sağlamaktalar.” (M8).

“Okul müdürümüz iletişim konusunda kendisini sürekli geliştirmeye açık bir insan olması iletişim düzeyini yükseltmektedir. İnsanlarla, okuldaki personele, öğrencilere karşı kibar, nazik ve anlayışlı davranmaktadır. Ayrıca insanlarla empati kurup duygularını anlayıp ve hissettirmektedir. Bu yüzden iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olduğunu düşünüyorum.” (M9).

“Okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun iletişim açısından yetersiz olduğunu düşünüyorum. Yöneticiliği okulda çalışan öğretmenlere ve personele karşı katı ve disiplinli olma zannetmektedirler. Otokratik bir şekilde yönetim sağlamaya çalışmaktadırlar. Okulda çalışanlarla ve öğretmenlerle iletişimde empati kuramamaktadırlar.” (M12).

“Okul müdürlerinin genel olarak iletişim becerileri zayıftır. Yöneticimiz sendikayı iletişimde belirleyici olarak kullanılır. Kendi sendikasıdan olana inisiyatif uygularken diğerlerine uygulamaz. Yasal güç, otokratik gücünü ön planda kullanır. Sen dili ile öğretmenle iletişimi ön plandadır. Kişiyeye göre yanlı, muamele yapmaktadır. Eğer müdür beyin istediklerini görevimiz olmasa da sorgulamadan kabul edip boyun eğiyorsanız başka davranıyor, eğer sorgular ve bu durum ile ilgili yorum dahi yaparsanız başka türlü davranır. Eleştiriye hiç açık değiller.” (M15).

“Görev yaptığım süre boyunca (10 Yıl) farklı yöneticilerle muhatap oldum. Çoğu da iletişim konusunda zayıftı. Kendilerine yüklenen makam unvanı (Müdür veya Müdür Yardımcılığı) sanki onlara farklı bir kişilik kazandırmış ve öğretmenlerden üstün olması gerektiren bir tavır takınmalarına sebep olmuş. Öğretmenlerle tavırlarında emir kipiyle konuşmak ve otoriter yöntemlerle iletişim kurmaya çalışmaktaydılar. Ayrıca en önemlisi saygıyı sürekli alt makamdan bekleme durumu var. Bunlar da doğal olarak iletişimi olumsuz etkiliyor.” (Y1).

Okul Müdürleri ile İletişimde Yaşanan Sorunlara Ait Bulgular

Katılımcılara yöneltilen, “Okul müdürleri ile iletişimde ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?” sorusu hakkında elde edilen verilere ilişkin oluşturulan tema ve kodlar, Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul Müdürleri ile İletişimde Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşler

Tema	Kod	f
İletişim sorunu	İletişim kurmak için yeteri kadar vakit ayrılmaması	M1, M4.
	İletişimde Empati kurulamaması	M6.
	Katı, disiplinli bir iletişim şekli kurulması	M12.
	İletişimin yeterli seviyede kurulmaması	M14.
	Tek taraflı iletişim kurulması	M15.
	Yanlı iletişim kurulması	M17.
	Sıcak ve samimi bir iletişim kurulamaması	Y2.
Sorunlara yaklaşım sorunu	Sorunlara yüzeysel yaklaşım sergilemesi	M1, M5, M8, M19.
	Sorunlara yaklaşımda tek yönlü yaklaşım sergilemesi	M2, M19.
	İsteklerin, fikirlerin yeterince önemsenmemesi	M5, M6, M8, M11, M16.
	Sorunlar karşısında eksik veya hatalı davranış aranması	M6, M8, M17.
	Sorunlara yaklaşımda genel değerlendirme yapılması	M7.
Sorunlar karşısında kullanılan üslubun olumsuz olması	M11, M16, Y1.	
Kararlara katılım sorunu	Alınan kararlarda öğretmen fikirlerinin alınmaması	M3, M9, M11, M13, M18, M19.
Resmî işlemler sorunu	Resmî işlemlere ve evrak işlerine fazla önem vermesi	M10, M19.
Baskı ve tehdit ile iş yaptırma sorunu	Yapılması gereken işlerin baskı ile yaptırılması	M15, M18, Y1.
	Yapılması gereken işlerde tehdit kullanması	M15.
Eşitlik anlayışının olmaması sorunu	Kendi yaptığı şeylerin (okula geç kalma, eksik iş yapma vb.) öğretmenler yaptığı zaman sorun olması	Y1.

Tablo 3'te yer alan okul müdürleri ile iletişimde yaşanan sorunlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde iletişim sorunu, sorunlara yaklaşım sorunu, kararlara katılım sorunu, resmî işlemler sorunu, baskı ve tehdit ile iş yaptırma sorunu, eşitlik anlayışının olmaması sorunu temalarının ortaya çıktığı görülmektedir. Okul müdürleri ile iletişimde yaşanan sorunlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları doğrudan aktarım yapılarak aşağıda sunulmuştur:

“Daha önceki soruda belirttiğim gibi müdürler ile genelde sadece kurul toplantısında bir araya gelip fikir alışverişi yapabiliyoruz. Geri kalan zamanlarda ders giriş çıkışlarında özellikle vakit yaratmak zor oluyor. Herhangi bir problem yaşandığında da okul müdürleri sorunlara yüzeysel yaklaşıyorlar. İletişim açısından diğer idarecilerle daha rahat ve daha az yüzeysel paylaşımlarda bulunabiliyoruz.” (M1).

“İsteklerimizin ve fikirlerimizin yeterince dinlenmediğini, düzeltmek için gerekenin yapılmasının çok önemsenmediğini yüzeysel yaklaşıldığını gördüm. Sorunlar karşısında genellikle bize dair eksik veya hatalı davranışlar aranmakta. Herhangi bir sorun ortaya çıktığında yeteri kadar empati kuramıyorlar. Bu da iletişim sıkıntılarını ortaya çıkartıyor.” (M6).

“Okul müdürüne herhangi bir sorun götürdüğümde soruna yüzeysel bir şekilde yaklaşmakta yeteri kadar önemsememektedir. Sorunu açıkladığım zaman genellikle hatayı bende aramaya çalışması iletişimi zaten o an yok ediyor gibi geliyor bana. Sorun hakkında fikirlerimi söylediğim zaman yeterince anlaşıldığını hiç düşünmüyorum.” (M8).

“Okul müdürleri kurumsal işleyiş ile alınan kararlarda öğretmenlerle ortak paydada buluşup karar almadığında sorunlar oluştuğunu düşünüyorum. Öğretmenlerin kararlara katılması fikirlerin önemsenmesi iletişimi kuvvetlendirir. Ayrıca öğretmenler fikirlerini ifade ettiğinde doğru bir üslup kullanılmazsa da olumsuz bir algı oluşur ve iletişim sorunları ortaya çıkar.” (M11).

“İletişim kurulabilmesi için karşınızdaki müdürün sizi tarafsız şekilde dinlemesi gerekiyor. Kurulan iletişimin yanlı olması iletişimde müdürün taraf tutması sorunlar çıkartıyor. Konuşmanızın yanlı taraflara çekilmesi ve manipüle edilmeniz zaten var olan iletişimi de başlamadan bitiriyor. Müdürün sorunlarda açıklarımızı araması zamanla iletişim kurmaktan vazgeçmemize sebep oluyor.” (M17).

Okul Müdürleri ile İletişimdeki Sorunlar Karşısında Uygulanan Çözümlere Ait Bulgular

Katılımcılara yöneltilen, “Okul müdürleri ile karşılaştığınız iletişim sorunları karşısında hangi yöntemlere başvurursunuz?” sorusu hakkında elde edilen verilere ilişkin oluşturulan tema ve kodlar, Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Müdürleri ile İletişimdeki Sorunlar Karşısında Uygulanan Çözümlere İlişkin Görüşler

Tema	Kod	f
İletişim kurma	Yüz yüze, bireysel görüşerek sorunu çözme	M1, M9, M10, M11, M19.
	Kendimi ifade ederek sorunu çözme	M2, M5, M6, M14, M16, M17.
	İletişim kurarak sorunu çözme	M3, M5, M6, M9, M10, M11, M14, M16.
	Açık ve net şekilde sorunu ifade ederek sorunu çözme	M7, M8, M12, M14, M15.
	Saygı, sevgi çerçevesinde iletişim kurmak	Y2.
	İletişimi başlatan taraf olmak	Y2.
	İletişimde uzlaşmacı ve yapıcı yaklaşarak sorunu çözmek	M4, M6, M16.
Müdür yardımcısı ve öğretmenlere danışma	Müdür yardımcılarının fikrine başvurma	M1, M9, M13, M18.
	Öğretmenlerin fikirlerine başvurma	M1.

Gerekli yerlere başvurma	İletişim kurulamadığı zamanlarda sorunun çözümü için gerekli yerlere başvurma	M11, Y1.
	Yasal haklarını kullanarak sorunu çözme	M15.

Tablo 4'te yer alan okul müdürleri ile iletişimdeki sorunlar karşısında uygulanan çözümlere ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde iletişim kurma, müdür yardımcısı ve öğretmenlere danışma, gerekli yerlere başvurma temalarının ortaya çıktığı görülmektedir. Okul müdürleri ile iletişimdeki sorunlar karşısında uygulanan çözümlere ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları doğrudan aktarım yapılarak aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürleri ile iletişim konusunda yaşadığım sorunlar karşısında müdürle yüz yüze, bireysel olarak görüşerek sorunları çözmeye çalışırım. Gereken bazı durumlarda da müdür yardımcıları ve öğretmenlerin fikrini alarak sorunları çözmeye çalışırım.” (M1).

“Okul müdürleri ile yaşadığımız çok ciddi problem bulunmamakla beraber böyle bir durumda okul müdürü yardımcılarının fikirlerini alır iletişime geçer sorunlarının çözümü için bir araya gelmeye çalışırız. Müdür yardımcılara danıştıktan sonra müdürle yüz yüze görüşerek iletişim kurmaya çalışır ve sorunu çözmeye çalışırım.” (M9).

“Herhangi bir sorun karşısında öncelikle iletişim kurmaya çalışırım. İletişim kurduktan sonra kendimi net, açık bir şekilde ifade etmeye çalışırım. Kendimi düzgün bir şekilde ifade ederek iletişim kurmam, sorunun çözülmesinde kolaylık sağlıyor.” (M14).

“Müdürü ile iletişimde bir sorun yaşadığımda ilk başta derdimi açıklayıcı bir şekilde anlatmaya çalışıyordum. Ama cevap olarak hep “Ben öyle uygun gördüm.” “Size böyle yapın diyor” gibi cevaplar aldığımdan dolayı anlatmak yerine önlem alıyorum. Müdür yasal gücünü ön planda tuttuğu için benden yasal haklarımı bilip onları ön plana koyan cevaplar veriyorum. Haklarımın gerçekten hakkım olduğunu kanıtlayıp hakkımı istiyorum.” (M15).

“Sorunlar karşısında kullandığım yöntemler, genelde onlara karşı saygı ve sevgi çerçevesinde muhabbet kurmak ve iletişimi koparmamak zira her ne kadar soğuk olsalar da iletişimi başlatan taraf biz olmalıyız. İletişimin saygı, sevgi çerçevesinde olması iletişim engellerini ortadan kaldırıyor. Bu yönüme başvuruyorum ben.” (Y2).

Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Geliştirilmesine İlişkin Önerilere Ait Bulgular

Katılımcılara yöneltilen, “Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi için neler önerirsiniz?” sorusu hakkında elde edilen verilere ilişkin oluşturulan tema ve kodlar, Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Geliştirilmesine İlişkin Görüşler

Tema	Kod	f
İletişimde kullanılacak niteliklere yönelik öneriler	Empati becerisine sahip olmalı	M1, M2, M3, M4, M7, M9, M12, M17, Y1.
	Çok yönlü iletişim kurabilmeli	M2, M12.
	Etkin dinleme becerisine sahip olmalı	M3, M4, M9.
	Eleştiriye açık olmalı	M3, M8.
	İletişimde karşı tarafa değerli olduğunu hissettirebilmeli	M5.
	İletişim kurarken karşı tarafta güven hissi oluşturmalı	M5, Y2.
	İletişimi sıcak ve samimi olabilmeli	M5.
	Farklı fikirlere açık olmalı	M8, M9.
	Öz eleştiride bulunabilmeli	M8.
	Sorunlara göre yaklaşım sergilemeli	M1.
İletişimi, okulun her alanını kapsamalı	M1.	

Eğitim ve sınavlara yönelik öneriler	Okul müdürleri için iletişim becerileri ile ilgili eğitimler verilmeli	M6, M7, M10, M11, M14, M15, M16, M17, M18, M19, Y1.
	Okul müdürleri için liderlik eğitimleri verilmeli	M6, M14, M15, M16, M18.
	Okul müdürleri için iletişim becerilerine yönelik sınav yapılmalı	M6, M7, M12, M15.
	Okul müdürleri için liderlik eğitimlerine yönelik sınav yapılmalı	M6, M15.
Dilek, şikâyet kutularına yönelik öneriler	İletişim ile ilgili dilek şikâyet kutuları kurulmalı	M9.
	Kutulardaki dilek ve şikâyetlere yönelik geri dönütler yapılmalı	M9.
Ortak kararlar alınmasına yönelik öneriler	Öğretmenlerin kararlara katılım göstermesi sağlanmalı	M13.
	Öğrencilerin kararlara katılım göstermesi sağlanmalı	M13.
Uzman ve öğretmen desteğine yönelik öneriler	Uzmanlar uygun zamanlarda okul müdürlerini izlemeli ve geri dönüt sağlamalı	M18.
	Uzmanlardan iletişim becerileri ve yöneticilik desteği alınmalı	M17.
	Öğretmenler tarafsız bir ortamda okul müdürlerine yönelik geri dönüt sağlamalı	M18.
	Uzmanlar tarafsız bir yerde öğretmenlerin okul müdürleri ile ilgili eleştirilerini dinlemeli	Y1.

Tablo 5'te yer alan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine ilişkin önerilere ait öğretmen görüşleri incelendiğinde iletişimde kullanılacak niteliklere yönelik öneriler, eğitim ve sınavlara yönelik öneriler, dilek, şikâyet kutularına yönelik öneriler, ortak kararlar alınmasına yönelik öneriler, uzman ve öğretmen desteğine yönelik öneriler temalarının ortaya çıktığı görülmektedir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine ilişkin önerilere ait öğretmen görüşlerinden bazıları doğrudan aktarım yapılarak aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürleri sorunlara özgü yaklaşım sergilemeli her soruna farklı şekilde yaklaşmalıdır. Kurdukları İletişim okulun her alanını kapsamalıdır. Okul müdürleri okuldaki herkese ulaşabilmeli ve iletişim kurabilmelidir. İletişimde kullanılacak niteliklere sahip olmalı örneğin empati becerisine sahip olmalı insanları daha iyi anlamayabilmelidir.” (M1).

“Okul müdürlerinde iletişim becerilerinin daha iyi seviyede olabilmesi için okul müdürleri eleştiriye açık olmalı, insanları etkin bir şekilde dinleyebilmeli ve empati becerisine sahip olmalıdır.” (M3).

“Okul müdürlerine iletişim becerileri ve etkili liderlik ile ilgili eğitimler, seminerler verilmelidir. Verilen eğitimler sonrası okul müdürleri sınava tabi tutulmalıdır. Uygun vasıflara sahip olmayan öğretmenler müdür yapılmamalıdır.” (M6).

“Okul müdürleri farklı fikirlere de açık olmalıdırlar. Eleştiriler önemsenmelidir. Eleştirilerin olumlu veya olumsuz olması dikkate alınmalı ve bu hususta neler yapmaları gerektiği konusunda okul müdürleri öz eleştiride bulunmalıdırlar.” (M8).

“Okul müdürlerine yönelik iletişim ve yöneticilik ile ilgili eğitici seminerler verilmelidir. Çalışma saatlerinde uzmanlar müdürleri gözlemleyip eksik olunan noktalarda gerekli uyarıları yapmalı ve doğrusunu göstermelidirler. Tarafsız ortamda okul müdürleri öğretmenlerden iletişim konusundaki rahatsız durumları kendisine anlatmasını istemelidir.” (M18).

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın birinci sorusu olan okul müdürlerinin iletişim beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri incelenmiş olup yeterli ve yetersiz temalarına ulaşılmıştır. Yeterli teması içeriğine bakıldığında okul müdürlerinin sorunlar karşısında çözüm üretebildikleri, insanlara yaklaşımları pozitif olduğu, iletişimde beden dili ve ses tonunu iyi kullandığı, yakın ve samimi ilişkiler kurabildiği, empati kurduğu ve anlaşılabilirlik hissi verdiği, sorunlar karşısında özgürce fikirlerin paylaşılmasına imkan tanıdığı, iletişimde kibar,

nazik ve anlayışlı davrandıkları, iletişim konusunda kendilerini sürekli geliştirdikleri, bireysel iletişim kurmada yeterli oldukları için okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yetersiz teması içeriğine bakıldığında okul müdürlerinin öğretmenler odası ve okulun geri kalanında geçirdikleri zamanın az olması, empati becerisini yeterli seviyede kuramadıkları, psikolojik faktörleri göz ardı ettikleri, ikna becerileri yeterli seviyede olmadığı, öğretmenler ile yeterli seviyede iletişim kuramadıkları, otoriter yönetim tarzını(katı, disiplinli, emir verici konuşmalar vb.) benimsedikleri, kendilerini iyi ifade edemedikleri, kitle iletişimi kurmada yetersiz oldukları, herkesle aynı şekilde iletişim kuramadıkları, yanlış ilişkiler kurdukları, iletişimde sen dili kullandıkları, eleştiriye açık olmadıkları, iletişimde üsluba yeterince önem vermedikleri, saygıyı alt makamlardan bekledikleri, kendilerini öğretmenlerden üstün görme tavrı gösterdikleri için okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kalo Efe (2021), Karaca (2018), Avanoğlu (2018), Kayhan (2014) okul müdürlerinin iletişim becerileri üzerinde yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinde etkin dinleme becerisinin ve empatik davranışların bulunmasının okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olduğunu gösterdiği sonucuna ulaşılmış ve çalışmanın bulgusu ile tutarlılık göstermektedir. Akbaş (2018), Kaynar Ak, (2021), Karayigit (2019), yaptıkları çalışmalarda okul müdürlerinin empati kurması sonucunda anlaşılabilirlik hissi vermesi, öğretmenlerin kendilerini güvende ve özgürce fikirlerini açıklamalarına olanak tanıdığı sonucuna ulaşılmış ve bu sonucun okul müdürlerinin iletişim becerilerini yeterli düzeyde olduğunu gösterdiğini belirtmektedir. Ulaşılan bu sonuç çalışmanın bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Şanlı vd., (2014), Önsal (2012) okul müdürlerinin iletişim becerileri üzerinde yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin yeterli empatik becerilere sahip olmadığı, otoriter yönetim tarzını benimsemelerinden dolayı iletişim becerilerinin yetersiz düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmış ve çalışmanın bulgusu ile tutarlılık göstermektedir.

Araştırmanın ikinci sorusu olan okul müdürleri ile iletişimde yaşanan sorunlara ilişkin öğretmen görüşleri incelenmiş olup iletişim sorunu, sorunlara yaklaşım sorunu, kararlara katılım sorunu, resmî işlemler sorunu, baskı ve tehdit ile iş yaptırma sorunu, eşitlik anlayışının olmaması sorunu temalarına ulaşılmıştır. İletişim sorunu teması içeriğine bakıldığında okul müdürlerinin iletişim kurmak için yeteri kadar vakit ayırmaması, iletişimde empati kuramaması, katı-disiplinli bir iletişim şekli kurması, iletişimi yeterli seviyede kurmaması, tek taraflı iletişim kurması, yanlış iletişim kurması, sıcak ve samimi bir iletişim kurmaması sorunları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sorunlara yaklaşım sorunu teması içeriğinde okul müdürlerinin sorunlara yüzeysel yaklaşım sergilemesi, sorunlara yaklaşımda tek yönlü yaklaşım sergilemesi, isteklerin-fikirlerin yeterince önemsenmemesi, sorunlar karşısında eksik veya hatalı davranış aranması, sorunlara yaklaşımda genel değerlendirme yapılması, sorunlar karşısında kullanılan üslubun olumsuz olması sorunlarına ulaşılmıştır. Kararlara katılım teması içeriğinde okul müdürlerinin alınan kararlarda öğretmen fikirlerinin alınmaması; resmî işlemler sorunu teması içeriğinde resmî işlemlere ve evrak işlerine fazla önem vermesi; baskı ve tehdit ile iş yaptırma sorunu teması içeriğinde yapılması gereken işlerin baskı ile yaptırılması ve yapılması gereken işlerde tehdit kullanması; eşitlik anlayışının olmaması sorunu teması içeriğine bakıldığında kendi yaptığı şeylerin (okula geç kalma, eksik iş yapma vb.) öğretmenler yaptığı zaman sorun olması sorunlarına ulaşılmıştır. Çaybaş (2021) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin öğretmenleri aktif dinlememesi, öğretmenlerin isteklerine yüzeysel yaklaşması, yeteri kadar önem vermemesi, olumsuz bir üslup kullanması sorunları ile karşılaştığı sonucuna ulaşılmış ve çalışmanın bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Şanlı vd., (2014) okul müdürlerinin iletişim becerileri üzerinde yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin iletişim sorunlarının öğretmenlerle katı-disiplinli bir iletişim şekli kurması, iletişimi yeterli seviyede kurmaması, olumsuz bir üslup kullanması gibi sonuçlara ulaşılmış ve çalışmanın bulgusu ile tutarlılık göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü sorusu olan okul müdürleri ile iletişimdeki sorunlar karşısında uygulanan çözümlere ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde iletişim kurma, müdür yardımcısı-öğretmenlere danışma ve gerekli yerlere başvurma temalarına ulaşılmıştır. İletişim kurma teması içeriğine bakıldığında okul müdürleri ile karşılaşılan sorun karşısında öğretmenlerin yüz yüze, bireysel görüşerek, kendilerini ifade ederek, iletişim kurarak, açık ve net şekilde sorunu ifade ederek, saygı-sevgi çerçevesinde iletişim kurarak,

iletişimi başlatan taraf olarak, iletişimde uzlaşmacı ve yapıcı yaklaşarak sorunları çözmeye çalıştıklarına ulaşılmıştır. Müdür yardımcısı-öğretmenlere danışma teması içeriğinde herhangi bir sorun karşısında öğretmenlerin müdür yardımcıları veya öğretmenlere danıştıklarına ulaşılmıştır. Gerekli yerlere başvurma teması içeriğine bakıldığında öğretmenlerin okul müdürleri ile iletişim kuramadığı zamanlarda sorunun çözümü için gerekli yerlere başvurma ve yasal haklarını kullanarak sorunları çözmeye çalıştıklarına ulaşılmıştır. Ekici (2020) okul yöneticilerinin iletişimleri üzerine yaptığı çalışmada iletişimin saygı-sevgi çerçevesinde, açık net bir şekilde kurulmasının iletişim sorunlarını çözebileceği sonucuna ulaşmış ve çalışmanın bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Argon ve Zafer (2009) yaptıkları çalışmalarda okul yöneticileri ile iletişim sorunları karşısında öğretmenlerin yüz yüze, bireysel görüşerek, gerekli yerlere başvurarak sorunları çözdüğü sonucuna ulaşmış ve çalışmanın bulgusu ile tutarlılık göstermektedir.

Araştırmanın dördüncü sorusu olan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine ilişkin öğretmenlerin önerilerine bakıldığında iletişimde kullanılacak niteliklere yönelik öneriler, eğitim ve sınavlara yönelik öneriler, dilek-şikâyet kutularına yönelik öneriler, ortak kararlar alınmasına yönelik öneriler, uzman ve öğretmen desteğine yönelik öneriler temalarına ulaşılmıştır. İletişimde kullanılacak niteliklere yönelik öneriler teması içeriğine bakıldığında okul müdürleri empati becerisine sahip olmalı, çok yönlü iletişim kurabilmeli, etkin dinleme becerisine sahip olmalı, eleştiriye açık olmalı, iletişimde karşı tarafa değerli olduğunu hissettirebilmeli, iletişim kurarken karşı tarafta güven hissi oluşturmalı, iletişimi sıcak ve samimi olabilmeli, farklı fikirlere açık olmalı, öz eleştiride bulunabilmeli, sorunlara göre yaklaşım sergilemeli, iletişimi okulun her alanını kapsamalı önerilerine ulaşılmıştır. Eğitim ve sınavlara yönelik öneriler teması içeriğine bakıldığında okul müdürleri için iletişim becerileri ile ilgili eğitimler verilmeli, okul müdürleri için liderlik eğitimleri verilmeli, okul müdürleri için iletişim becerilerine yönelik sınav yapılmalı, okul müdürleri için liderlik eğitimlerine yönelik sınav yapılmalı önerilerine ulaşılmıştır. Dilek-şikâyet kutularına yönelik öneriler teması içeriğine bakıldığında iletişim ile ilgili dilek şikâyet kutuları kurulmalı ve kutulardaki dilek-şikâyetlere yönelik geri dönütler yapılmalı önerilerine ulaşılmıştır. Ortak kararlar alınmasına yönelik öneriler teması içeriğine bakıldığında öğretmenlerin ve öğrencilerin kararlara katılım göstermesi sağlanmasının önerildiği sonuca ulaşılmıştır. Uzman ve öğretmen desteğine yönelik öneriler teması içeriğine bakıldığında uzmanlar uygun zamanlarda okul müdürlerini izlemeli ve geri dönüt sağlamalı, uzmanlardan iletişim becerileri ve yöneticilik desteği almalı, öğretmenler tarafsız bir ortamda okul müdürlerine yönelik geri dönüt sağlamalı, uzmanlar tarafsız bir yerde öğretmenlerin okul müdürleri ile ilgili eleştirilerini dinlemeli önerilerine ulaşılmıştır. Çaybaş (2021) okul müdürlerinin iletişim becerileri üzerine yaptığı çalışmada öğretmenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesinin, iletişimde yakın, samimi ilişkilerin kurulmasının okul müdürlerinin iletişim becerilerini geliştirmede etkili olduğu sonucuna ulaşmış ve çalışmanın bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Türksen (2020), Parlak (2018), Yeşil (2022) okul müdürleri ve yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmalarda okul müdürlerinin iletişimde karşı tarafı güvende hissettirmesinin okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yükseltilmesi ile olabileceği sonucuna ulaşmış ve çalışmanın bulgusu ile tutarlılık göstermektedir. Ekici (2020) okul yöneticilerinin iletişim becerileri üzerinde yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin empatik becerilere sahip olmasını okul yöneticilerinin iletişim becerilerini yükseltebileceği sonucuna ulaşmış ve çalışmanın bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Argon ve Zafer (2009) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi için dilek şikâyetlerin önemli olduğu, öğretmenlerden alınan geri bildirim okul yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirebileceği sonucuna ulaşmış ve çalışmanın bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Öneriler

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak yapılabilecek öneriler şunlardır:

- Araştırma sonucunda okul müdürlerinin iletişim beceri düzeyleri bazı öğretmenler tarafından yeterli bazı öğretmenler tarafından yetersiz bulunmaktadır. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin her yerde yeterli düzeye çıkartılması için gerekli çalışmaların yapılmasının fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

- Araştırma sonucunda okul müdürlerinde iletişim becerilerinin yeterli seviyede olması için bazı niteliklere sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinde gerekli iletişim becerilerinin belirlenmesi ve gerekli eğitimlerin verilmesinin okul müdürlerinin iletişim becerilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Araştırma sonucunda okul müdürlerinin iletişim becerilerinin denetlenmesi, uzman ve öğretmenler tarafından geri dönütlerin sağlanmasının okul müdürlerinin iletişim becerilerini düzeltmesi açısından faydalı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Gerekli birimlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerinin denetlenmesi ve dönütler sağlanmasının okul müdürlerinin iletişim becerilerinin artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Araştırma sonucunda okul müdürlerinin hem yöneticilik hem de iletişim becerileri konusunda eğitimler verilip sınavlara tabi tutulmasının tüm okul müdürlerinde yeterli düzeyde iletişim becerilerini oluşturmada katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri için eğitici çalışmaların yapılmasının hem yöneticilik hem de iletişim becerilerine ait sınavların yapılmasının okul müdürlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Araştırmanın örnekleminin sınırlı olması sebebi ile benzer çalışmaların daha büyük örneklem gruplarına uygulanması araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Akbaş, F. Y. (2018). *Özel okullarda, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Alptekin, Z. (2019). *“Sosyal bilgiler ve Türkçe öğretmen adaylarının iletişim becerilerinin incelenmesi”*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Argon, T., & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 99-123.
- Avanoğlu, E. (2018); *“Öğretmenlerin iletişim becerileri ile moralleri arasındaki ilişkinin incelenmesi”*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Bağdoğan, S. Y. (2018). *Çalışanlar arası iletişim*. Bursa: Dora Basın Yayın Dağıtım.
- Baycan, Ş. (2018). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin teknolojik yeterlikleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*, (Çev. Ed: Bütün, M. & Demir, S.B.). 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çaybaş, T. (2021). *Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri: Bir karma yöntem araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (2008a). *Introduction: The discipline and practice of qualitative research*.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim çatışmaları ve empati* (31. bs.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ekici, C. (2020). İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim durumlarının incelenmesi. *International Journal of Scholars in Education*, 3(2), 292-311.

- Güven, B. (2016). İletişim kavramı ve iletişim sürecinin temel öğeleri. B. Güven (Ed.), *Etkili iletişim içinde* (s. 5-20). Ankara: Pegem Akademi.
- Hoşgörür, V. (2012). *Sınıf yönetimi*, Pegem akademi, Ankara.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Educational administration (eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama, çeviri editörü: Selahattin Turan)*, Nobel yayın dağıtım, Ankara.
- Kalo Efe, A. (2021). “Öğretmen algılarına göre iletişim becerileri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretim ortamındaki kuşaklararası iklim üzerindeki etkisinin incelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Karayiğit, M. (2019). *Okul müdürlerinin etkili iletişim becerileri ile öğretmenlerin mesleki motivasyonları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Kaya, A. (2012). *Kişiler arası ilişkiler ve etkili iletişim*, Pegem Kademi, Ankara.
- Kaya, Y. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye’deki uygulamalar*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. şti.
- Kayhan, N. (2014). *Öğretmenlerin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki (Gaziantep il örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kaynar Ak, M. (2021). “Özel okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerinin motivasyonları arasındaki ilişki”. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Mahmood, A., Nudrat, S., Asdaque, M. M., Nawaz, A., & Haider, N. (2011). Job satisfaction of secondary school teachers: A comparative analysis of gender, urban and rural schools. *Asian Social Science*, 7(8), 203-208.
- Metin, Hasan (2011); “Empatik iletişim ve yönetim,” *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Cilt 11, Sayı 32, s. 177-203.
- Önsal, A. (2012). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Parlak, F. (2018), “Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki”, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Şanlı, Ö., Altun, M., & Karaca, R. (2014). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2).
- Türksen, B. (2020), “Örgütlerde algılanan resmi olmayan iletişim, güven ve şeffaflık kültürünün örgüt içi iletişim üzerindeki etkisinin incelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, C., & Karadeniz, B. C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research*, 2(9), 507-519.
- Yeşil, S. (2022). *Algılanan yönetici iletişim becerileri ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yüksel, H. (2016). *İletişimin tanımı ve temel bileşenleri*. U. Demiray (Ed.), *Etkili iletişim içinde* (s. 2-42). Ankara: Pegem Akademi.