



Ortaokul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısından Değerlendirilmesi *

Examining The Communication Competencies Of Secondary School Principals From The Perspective Of Teachers and Directors

ÖZET

Bu çalışmada ortaokul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin öğretmen ve yönetici bakış açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Samsun ili Asarcık ve Kavak ilçelerinde ortaokullarda müdürlük görevinde bulunan 9 müdür ve ortaokullarda görev yapan 10 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinde olgubilim (fenomenoloji) deseninde tasarlanmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun pilot uygulaması yapılarak araştırmanın amacına uygunluğu ve soruların cevaplanabilirliği test edilmiştir. Araştırmaların gerçekleştirilmesi için Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Çalışmaya katılacak olan okul müdürü ve öğretmenlerle iletişime geçilip randevular oluşturulmuştur. Görüşmeler 20 ile 25 dk aralığında gerçekleşmiştir. Araştırmada, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri, iletişimden beklentileri, okul müdürlerinin iletişimi geliştirmek için yaptığı çalışmalar, okul müdürleri ile iletişim sürecinde yaşanan problemler ve çözüm önerileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Görüşme formu kullanılarak elde edilen verilerin analiz edilmesinde betimsel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, katılımcı görüşlerinin doğrudan aktarıldığı ve sebep sonuç ilişkisi içerisinde değerlendirildiği analiz tekniğidir. İçerik analizi ise, birbirine benzeyen verilerin tespit edilip ortak tema oluşturularak anlaşılır bir şekilde açıklamaya dayalıdır. Çalışmanın sonucunda; iş aksatma/ tembellik sorumluluktan kaçınma, dolaylı ifade, gecikmiş geri bildirim, yanlış anlama, düşünce çatışması, dinleme ve ifade eksikliği, ani çıkışlar, itirazlara olumsuz tepki, çıkar odaklı anlayışların iletişimi olumsuz etkilediğine ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Ortaokul, Okul Müdürü

ABSTRACT

In this study, it was aimed to examine the communication competencies of secondary school principals from the perspectives of teachers and administrators. The sample of the study consists of 9 principals working as principals in secondary schools in Asarcık and Kavak districts of Samsun province and 10 teachers working in secondary schools. The research was designed in phenomenology design in qualitative research methods. A semi-structured interview form developed by the researcher was used as a data collection tool. The interview form was piloted to test its suitability for the purpose of the research and the answerability of the questions. Necessary permissions were obtained from Samsun Provincial Directorate of National Education for the realization of the research. School principals and teachers who would participate in the study were contacted and appointments were made. The interviews lasted between 20 and 25 minutes. In the study, according to the opinions of school principals and teachers, it was tried to determine the communication skills of school principals, their expectations from communication, the studies carried out by school principals to improve communication, the problems experienced in the communication process with school principals and their solution suggestions. Descriptive content analysis method was used to analyze the data obtained using the interview form. Descriptive analysis is an analysis technique in which the views of the participants are directly conveyed and evaluated in a cause and effect relationship. Content analysis, on the other hand, is based on identifying data that are similar to each other and explaining them in an understandable way by creating a common theme. As a result of the study, it was found that work disruption / laziness, avoiding responsibility, indirect expression, delayed feedback, misunderstanding, conflict of thought, lack of listening and expression, sudden outbursts, negative reaction to objections, interest-oriented understandings negatively affect communication.

Keywords: Communication, Middle School, School Principal

GİRİŞ

Sözlük anlamı olarak iletişim; Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim (TDK, 2023). Bu açıdan bakıldığında iletişim, insanlar arasındaki ilişkilerin en temel unsurlarındandır. Biyolojik sistemler açısından kan dolaşımı nasıl önemliyse, eğitim örgütleri içinde iletişim o kadar hayati öneme sahiptir. Kurumların yapısını oluşturan unsurlar ve paydaşlar arasındaki bağ iletişim sayesinde kurulur ve gelişir (Tutar ve Yılmaz, 2013). Bilgiyi toplama ve gerekli aktarımların sağlanmasında araç olarak kullanılan iletişimin örgütler için ayrı bir önemi olduğu açıktır. Örgütler yapısındaki çalışmaların ve paydaşlar arasındaki uyumun temelini iletişim sağlamaktadır (Onay, Süslü, ve Kılıcı, 2011). Okullarında başarı grafiklerindeki önemli etkenlerden birisi iletişimdir. Bu iletişimin

* Bu makale “Ortaokul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı tezsiz yüksek lisans dönem projesinden türetilmiştir.

¹ Okul Müdürü Uzm. Öğretmen, MEB, Asarcık Yatılı Bölge Ortaokulu, Samsun, Türkiye

² Müdür Yard. Uzm. Öğretmen, MEB, Musaağa İlkokulu, Samsun, Türkiye

Ayten Çeltikli ¹ 
Sebahattin Karakaş ² 

How to Cite This Article
Çeltikli, A. & Karakaş, S. (2023). “Ortaokul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısından Değerlendirilmesi”, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(72): 3725-3741. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.70509>

Arrival: 06 May 2023
Published: 30 June 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

verimli bir şekilde sağlanmasında da öncelikli olarak sorumluluğu yöneticiler üstlenmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin kişilik özellikleri arasında olan iletişim yeterliği, okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve paydaşların davranışlarını şekillendirmede oldukça önemli bir yere sahiptir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ve liderlik özellikleri, çalışanların görev bilincini, motivasyonlarını, okula olan yaklaşımlarını ve çalışma verimliliklerini etkilemektedir. Bunun yanında örgüt içi iletişim, iş performansı ve çalışanların duyu durumlarını da doğrudan etkilemektedir (Karaçor ve Şahin, 2004).

Okul yöneticilerinin iletişim konusundaki yeterliği kişiden kişiye ve duruma göre değişiklik gösterebilmektedir. Gönderilen iletinin kaynağı ile alıcısı, becerilerin düzeyine ilişkin aynı kaniya sahip olmayabilir. Okul müdürü iletişim adına tüm gereklilikleri yerine getirdiğini ve kendisinin bu konuda yeterli olduğunu düşünürken, iletişimin karşı tarafı yani alıcı olan öğretmenler oluşturulan bu iletişimin yeterince etkili olmadığını düşünebilir. Bunun yanı sıra iletişimi engelleyen bir takım engellerinde olduğunu ileri sürebilirler. Okul müdürleri, öğretmenlerin iletişim sürecine dair kendilerinden beklentilerini ilettilerine, iletişim kanallarına, ya da geribildirimlerine yansıtılabildikleri ölçüde iletişim yönünden olumlu ilişkiler kurabilen kişiler olarak algılanırlar. Bu bağlamda öğretmenlerin okul müdürleri ile olan iletişimdeki beklentilerinin belirgin bir şekilde ortaya konulması önemlidir (Öner, 2019). Okul müdürlerinin iletişim etkin kullanması sadece bireysel yeterlikleri ile açıklamak mümkün değildir. Öğretmenlerin ya da diğer muhataplarında iletişim sürecine dair bazı yeterliklere sahip olması, iletişime dair beklenti ve görüşlerinin bilinmesi önemli bir konudur.

Okullarda, öğretmen ve diğer görevlilerin görev ve sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirebilmeleri için kontrol sisteminin varlığı önemlidir. Bu sistemin verimli bir şekilde kurulmasında okul müdürlerinin dinleme ve empati becerilerinin gerekli düzeyde gelişmiş olması gereklidir. Okulların etkili bir performans ortaya koymasında, yöneticilerinin bütün paydaşları belirlenen hedefler doğrultusunda motive edebilmesiyle mümkündür (Söğüt, 2022). Okul müdürlerinin, iletişim becerilerini kullanabilme düzeyleri, duyu ve düşüncelerini net, açık ve anlaşılır biçimde ifade edebilme durumları, muhataplarını dinleme konusunda ortaya koyduğu performans, bilgi aktarımında üstlendiği aracılık görevi, deneyim ve tecrübelerini dayatma mantığı yerine uygun bir dille aydınlatma amacıyla aktarabilmeleri çalışmanın problem durumunu oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin gerekli düzeyde gelişim göstermesinin yanı sıra sosyal ilişkiler kurabilme adına sosyal yönlerinin de gelişmiş olması önemlidir. Okul müdürlerinin mesleki deneyim ve tecrübesinden ziyade insani ilişki ve iletişim becerileri gelişmişlik düzeyi iyi bir yönetici olmanın ön koşullarındandır. Bu bağlamda okul müdürlerinin iletişim beceri düzeylerinin öğretmen ve yönetici gözüyle değerlendirilip incelenmesi çalışmanın problemi olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmanın temel amacı Samsun ili Asarcık ve Kavak ilçelerinde ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin yine bu okullarda görev yapan öğretmen ve yönetici bakış açısına göre incelemek ve ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda ortaokul müdürlerinin iletişim becerilerinin ne düzeyde olduğu; öğretmen, öğrenci ve diğer paydaşların bu iletişim düzeyinden olumlu ya da olumsuz olarak ne derece etkilendiğini ortaya koymaktır. İletişim yeterliği konusunda yöneticilere geri dönüt sağlayabilmek, yöneticilerin bu konuda kendilerini geliştirmelerine ve eksikliklerini görebilmelerine ışık tutabilmek çalışmanın amaçlarındandır.

Eğitim kurumlarının buldukları toplumların nitelikli insan gücü ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasında önemli sorumlulukları vardır. Bu kurumlarda gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin kaliteli ve verimli olması, okulun paydaşları arasında kurulan iletişimin niteliği ile yakından ilgilidir. Okul yöneticileri bu iletişimin kurulmasında niteliğinin belirlenmesinde kilit role sahiptirler. Dolayısı ile toplumların gerek nitelikli insan ihtiyacının karşılanması gerekse eğitim ihtiyacının giderilmesi hususunda okul müdürlerine önemli misyonlar yüklenmektedir. Özellikle de okul iklimini iyi yönetebilen bir yönetici toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamada oldukça başarılıdır (Çınar, 2010). Okul müdürlerinin toplumların ve bireylerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak okulun hedeflerini arzu edilen düzeyde gerçekleştirebilmesi sağlıklı ve etkili bir iletişim sistemi geliştirebilmesine bağlıdır. Bu nedenle okul müdürlerinin sahip olduğu iletişim becerileri önem teşkil etmektedir.

Okulların hedeflerine ulaşabilmesi, örgütsel varlığın sürdürülebilmesi ve paydaşlar arasında etkili ve sağlıklı bir etkileşim sisteminin oluşabilmesinde iletişimin temel araçlardan biri olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Okul müdürlerinin bu iletişim sistemini sağlıklı bir şekilde kurabilmesi öncelikle kendisinin iletişim konusunda gerekli yeterliğe sahip olmasını gerektirmektedir. Kurum içi iletişimin güçlü ve güvenilir bir şekilde temin edildiği ortamlarda başarıda beraberinde gelecektir. Bu bağlamda kurum içi iletişim kanallarının etkili ve verimli kullanılması bireylerin iletişim konusunda eksiklik ya da yanlış algılarının ortaya çıkarılması iletişim kaynaklı sorunların giderilmesinde önemli bir adım olacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İletişim karmaşık bağlar aracılığı ile insanların kendi aralarında bağ kurmalarını sağlar. Sadece iletilerin basit bir şekilde iletilip alınması olarak değerlendirmek doğru değildir (Miller, 2012, akt. Öner, 2019). İletişim; insanların yaşadıkları çevre ve dünya ile bağlar kurmasını sağlayan aynı zamanda sosyal yaşantılarını sürdürebilmeleri için gerekli olan oldukça önemli bir araçtır. Teknik olarak iletişim insanlar arasındaki bilgi aktarımı, duygu düşünce ve görüş paylaşımı, gönderici, alıcı, kanal ve geri bildirimden oluşan bir sistemdir. Alıcı ve vericinin alma ve verme düzeni esasına dayanmaktadır (Lunenburg, 2010, akt. Öner, 2019). Topluluk halinde yaşayan ve sosyal bir varlık olan insanın bu düzen yolu ile çevresindekilerle etkileşime geçmemesi imkânsızdır. Konuşmamak, göz teması kurmak, başını yana çevirmek gibi insanların yaptığı her bir davranış belirli bir anlam bütünlüğü içerisinde karşı tarafa çeşitli mesajlar verir. Bu nedenle insanlar iletişim temelli sosyal ilişkiler kurarak, yaşadıkları sosyal çevreyi anlamlandırır ve hareketlerini bu bağlamda şekillendirir ve yönlendirir (Aksoy, 2005)

İletişim İnsanların, toplumların, örgütlerin ya da kurumların, bilgi alışverişi, kendini ifade etme, motive etmek ya da etkilemek gibi amaçlarla kurduğu bilgi aktarım sürecini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında iletişimin kişiler arası etkileşimi, toplumları ve örgütleri yaratan aynı zamanda bir arada tutan harç fonksiyonu mevcuttur (Ertekin, 2017). İnsanları bir araya getirmede, toplumlar ve örgütler için son derece kritik öneme sahip olmada bu kadar etkili olan iletişimin oldukça önemli görevlerinin olduğu açıktır.

İletişimi en çok ve aktif olarak kullanan insanlar açısından değerlendirecek olursak, bireyin duygu ve düşüncelerini ifade etmesinin, toplumsallaşmasının ve muhataplarını anlamasının anahtarı olarak düşünmek yerindedir. Bir başka deyişle iletişim, bireyi sadece yaşayan ve tüketen bir varlık olmaktan çıkararak onu toplumsal anlamda aktif bir varlığa dönüştüren unsurdur (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 99).

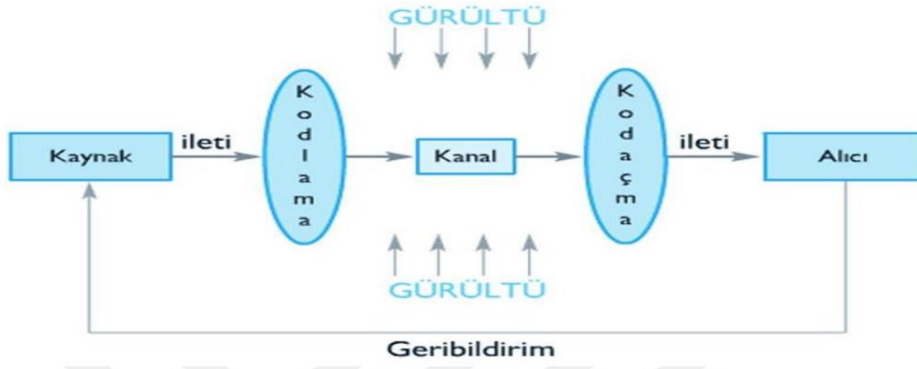
Günümüz getirileri düşünüldüğünde ise artık iletişimin, sadece bireylerin sözlü ve yazılı olarak etkileşmelerinin, kendilerini ifade etmelerinin birbirlerinden haber almalarının vb. ötesine geçtiği, hatta iletişimin bu asıl işlevlerinin dahi giderek basitleştiği görülmektedir. Çünkü iletişim, teknolojik gelişmelerin hızlı ve etkili olduğu dünyamızda, bireylerin üretkenliğini arttırmakta, birbirlerine yakınlaştırmakta ve böylelikle de birbirlerini tanımak adına farklı unsurların ortaya çıkarılmasına imkân sağlamaktadır. Artık iletişim, sadece ifade etmeyi ve anlaşılmayı değil, tasarlamayı, üretmeyi, eleştirmeyi, geliştirmeyi, psikolojik anlamda bir ruhsal yansımayı ve insan zihni ile ruhunun derinliklerinin dışa vurması olarak ifade etmektedir (Barutçu ve Haşiloğlu, 2010, s. 6-7).

Mağara duvarlarına çizilen resimlerle insanların birbirlerine bir şeyler ifade etmeleri ile başlayan sözlü iletişim, dil bilimindeki gelişmelerle herkesin kendi dilinde kendisini ifade etmesine dek uzana süreçte çok farklı aşamalardan geçmiştir. Şekilsel anlamda ifade ile başlayan süreç sözlü olarak gelişimini sürdürmüş ve mevcut, modern dönemde artık teknolojik araçların sunmuş olduğu sınırsız olanaklarla bir iletişim sisteminin oluşturulmasına çalışılmaktadır. Bu şekilde iletişim, biçimi farklılık gösterse bile ifade ettiği anlam ve oluşturmak istediği etki açısından birleştirici-uzaklaştırıcı, yapıcı-tartışma odaklı, anlamlı ve karmaşık bir ilişkinin var olmasına olanak yaratan araç olmaktadır (Yüksel, 2005). Değişim ve gelişimin hız olarak ivme kazandığı günümüzde de iletişim aynı hızda kendisini geliştirmeye devam etmektedir.

Her ne kadar insan hayatının vazgeçilemez bir parçası olsa da, artık yalnızca fiziksel birliktelik temeline dayanmamaktadır. İnteraktif ortama taşınan ve bireylerin birbirlerini görmelerine bile gerek kalmadan semboller, imgeler ve yazılar aracılığı ile gerçekleştirilmeye doğru evirilmektedir. Teknoloji görüntülü olarak iletişim imkânı sunmuş olsa da giderek iletişimin fiziksel olmaktan çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Farklı bir söylemle yan yana gelerek kurulan iletişimden ziyade, insanlar artık kendi duygu ve düşüncelerini gizleyebileceği bir iletişim tarzını benimsemektedirler (Ceylan, 2014).

İletişim Öğeleri

İletişim bir iletinin kaynaktan çıktığı şekilde anlaşılır ve güvenli olarak alıcılara iletilmesi ile gerçekleşmektedir. İletini kaynak tarafından alıcıya iletilmesi denilebilir kısaca. İletişim için her zaman en az iki kişi gönderici ve alıcı gereklidir. Bireylerin tek başına iletim geliştirmeleri mümkün değildir. İletişimin tamamlanabilmesi için iletinin alıcıya ulaşması gerekmektedir (Davis, 1977, akt: Küçük Güngörmez, 2020). Daha kapsamlı bir şekilde iletişim süreci bir kaynaktan çıkan iletinin alıcıya ulaşması ve alıcının geribildirimini kaynağa ulaşması olarak ifade edilebilir (Özdemir, Sezgin, ve Kılıç, 2015). İletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için kaynaktan çıkan iletinin amacına uygun gerekli duygu ve düşüncelerin eksiklik olmadan karşı tarafa ulaşması gerekir. Bu süreçte üç önemli unsur sağlıklı iletişimin temelini oluşturmaktadır. Bunlar; kaliteli bir kaynak, anlamlı bir ileti ve iletiyi anlamlandırabilen bir alıcıdır (Yılmaz, 2015). İletişim süreci; kaynak, kodlama, mesaj, kanal, alıcı, geri bildirim ve gürültü aşamalarından oluşur.



Şekil 1: İletişim şeması süreci

Kaynak: (MEGEP, 2015)

İletişim sürecinin başladığı insan ya da insan topluluklarını mesajı oluşturan öge kaynaktır. Kaynak; duygu düşünce ve olayları zihin süzgecinden geçirip kelimelere, sayılara, şekillere ve sembollere çevirir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008). İletişim sisteminin ilk basamağıdır. Alıcıya iletmek istenen mesajın düşüncenin oluşmasıdır. Etkili bir iletişimin sağlanabilmesi için kaynağın gerekli donanıma sahip olması gereklidir (Ertürk, 2013). Bireylerin kendilerine iletilen iletileri değerlendirdikleri ve kendilerince kodlama yaptıkları iletişimin ikinci aşaması kodlamadır (Cesur, 2009). Kodlama, iletişim sürecinde gönderici tarafından iletilen mesajın sembollere veya işaretlere çevrilmesi ile oluşan aşamadır. Bu anlamda kaynağın, kodlamayı iyi yapması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, kaynağın mesajı alıcıya iletirken alıcının anlayabileceği veya tanıyabileceği sembol ve işaretleri kullanmalıdır. Kaynak, kodlama yaparken zihninde tasarladığı fikirleri alıcının anlayabileceği veya çözebileceği bir şekilde sembollerle kodlayarak alıcıya gönderir (Torbacıoğlu, 2007). İletişim sürecinin üçüncü aşamasında mesaj yer almaktadır. Kaynağın kodladığı mesajın alıcıya iletilmesidir. Mesaj kaynak tarafından kodlanarak oluşturulmuş fiziki bir ürün olarak değerlendirilebilir. Başka bir söylemle yazılan, konuşulan, sözcükler, resimler, mimikler mesaj olarak adlandırılır (Eren, 2004). Kanal, kaynaktan alıcıya doğru iletilen mesajın takip ettiği yolu ifade etmektedir. İletişim sürecinin düzenli olmasına denilmektedir (Ertürk, 2013). Kaynak tarafından iletilen mesajın hedefi olan yerdir ve kodlanmış olan iletinin çözüm noktasıdır. İletişim sağlıklı ve verimli olması mesajın alıcı tarafından doğru yorumlanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Başarılı iletişimin tamamlanabilmesi alıcının mesajı doğru yorumlayıp kaynağa amacına uygun dönütler sağlayabilmesiyle mümkündür (Cesur, 2009). Dönüt; kaynağın gönderdiği iletinin alıcıda oluşturduğu doğru ve yanlış anlaşılmalara gösterildiği yoldur. Kısaca alıcının, kaynağın gönderdiği mesaja geri dönüt şeklinde verdiği cevap olarak ifade edilebilir (Gürses, 2006). Gürültü, iletişimin doğruluğunu ve güvenilirliğini eksiltten bir faktördür. Kaynak bir mesajı kodlama ya da iletme sürecinde yeterli değilse gürültü faktörü devreye girer. Diğer yandan anlam anlaşılacak şekilde ifadelerle açıklanmıyorsa kodlama aşamasında gürültü ortaya çıkar. Kanalda da mesajın iletilmesinde engel olacak bazı durumlar yaşanabilir. Bu durumlar kanalda gürültüye neden olmaktadır (Eren, 2004).

Okulda İletişim

İletişim süreç yapısı olarak çift yönlü bir yapıya sahip olsa da Türk Eğitim Sistemi üstten asta doğru ilerleyen bir hiyerarşik düzene tabidir. Konum itibarı ile üstte bulunandan astlara doğru emir yolu ile ilerleyen aslardan sadece öneri düzeyinde karşılık bulan bir yapı mevcuttur (Gürses, 2006). Eğitim kurumlarının toplumsal tarafı diğer kurumlara göre biraz daha fazladır. Çünkü eğitim örgütlerinin bütün paydaşları öğretmen, öğrenci, yönetici, veli ve diğer çalışanlar insandır (İlgar, 2011). İletişim faktöründe insan unsuru ön plana çıktığından okullarda birey etkileşimi daha fazladır. Okullarda informal ilişkilerin çok daha sağlam olarak kurulduğu yerlerdir (Başar, 1998).

Okul müdürleri okula yön veren, yol gösteren liderlerdir. Okul müdürleri merkezi karar alma tutumu yerine, karar alma aşamasında görev yaptığı okul yapısını dikkate alarak çalışmalar yürütmeli ve yönetmelidir. Okul temelli karar alma sürecinin uzlaşmaya dönük olması, okul müdürlerinin iletişim yeterliği konusunda kendisini geliştirmesi önemlidir. Okulu hedeflerine ulaştıracak çalışmaların sağlıklı yürütülebilmesinde kurulan iletişimin önemli bir etkisi mevcuttur. Okul müdürünün iletişim olarak etkililik düzeyi okuldaki öğretmen ve diğer personelin iş performansı ve motivasyonunu önemli ölçüde arttıracaktır. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretmenlerle düzenli ve sağlıklı iletişimi okulu amaçlarına ulaşma konusunda ivmelendirecektir (Izgar, 2011). Bu açıdan konuya yaklaşıldığında okulda demokratik bir havanın yaratılmasında okul müdürlerinin etkili iletişim düzeyleri belirleyici rol oynamaktadır. Okulun başarı noktasında ilerlemesi okul müdürünün öğretmenlere okulun amaçları konusunda doğru açıklamaları yapmasıyla mümkündür (Çetinkanat ve Sağnak,

2010). Başka bir ifadeyle müdürlerin öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer topluluk üyeleri ile geliştirdiği iletişim karmaşık bir boyut içermektedir. Okul müdürlerinin temel hedeflerinden biri, mümkün olan en ideal öğrenme koşullarını öğrencilere sunmaktır. Bu amaca ulaşmada öğretmenler en önemli unsurlardır. Bu nedenle okul müdürü uygun öğrenme sonuçlarına ulaşabilmek adına öğretmenler ile ilişkilerine güvenmelidir. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişki örgütsel ve bireysel olmak üzere iki boyutludur. Kişisel ilişkinin örgütsel ilişkiyi güçlendirdiğini ve dolayısıyla her iki boyutun da yeterli özeni ve karşılıklı gelişimi gerektirmektedir (Reineking, 2007, akt: Küçük Güngörmez, 2020).

Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri

Bir davranış ortaya koyma konusunda bireylerin sahip olduğu bilgi beceri tutum ve yaklaşımlara yeterli denilmektedir (Töremen ve Kolay, 2003). Okul müdürlerinin yeterlikleri, okulu amaçlarına ulaştırmak için sahip olduğu bilgi, beceri ve ortaya koymuş olduğu performans şeklinde nitelendirilebiliriz. Fakat bu özellikler yöneticinin kişilik ve yönetim algısına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu açıdan konuya yaklaşırsak yöneticilerin yeterliklerinin de farklılaştığı görülmektedir. Klasik yönetim algısında kurumların yapısal özellikleri önemsendiği için, bu yönetim algısına sahip bireylerin teknik ve örgütsel yeterlik konusunda bilgi ve becerileri ön plana çıkmaktadır. Neo-klasik teoriler açısından ise, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde yöneticilerin sosyal ve psikolojik yeterlikleri önem kazanmaktadır. Bunun yanı sıra insan ilişkileri konusundaki yeterliklerde önemli görülmektedir (Bursalıoğlu, 2003).

Yöneticilik yeterliklerini Katz (1956) teknik, örgütsel ve insani yeterlilik olarak üçe ayırmıştır (Akt: Bursalıoğlu, 1981). Bunlar şu şekildedir: teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterliklerdir.

Teknik yeterlik, işlem uzmanlığı ve öğretim yöntem ve teknikleri boyutlarını ifade etmektedir. Bireylerin uzman oldukları alan ile ilgili bilgilerdir ve somut olarak ortaya yapabileceği çalışmaları kapsamaktadır. Bu yeterlik alanına muhasebe, bilişim, inşaat gibi alanlarda yapılan çalışmalar örnek olarak verilebilir. İnsancıl yeterlikler, etkileşim halinde olunan bireyleri ve ya toplulukları anlama ve onları motive edebilme yeterlikleridir. Bireysel farklılıklara göre yaklaşım, verimli ve ortak amaçlar dahilinde çalışmalara yürütebilme, bireyler hakkında öngörülebilir bulunabilme, inanç ve tutum gibi kavramların kullanış yöntemleri ve bunların sınırlarını anlayabilme olarak anlatmak mümkündür. İnsancıl yeterlik, yöneticinin bireysel ya da grup olarak diğer kişilerle çalışabilme yeteneğidir. Kavramsal yeterlikler, Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütün gören tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal olarak değerlendirebilme yeteneğidir (Açıkgöz, 1994).

Örgütlerin başarılı performans sergilemeleri, oluşturulmuş hedeflerine varma konusundaki gayretleri üzerinde insani ilişkileri gelişmiş ve etkili iletişim yeterliklerine sahip yöneticilerin önemli rol oynadıkları görülmektedir (Güçlü, 2017). Bütün kurumlarda olduğu gibi okullarda da okul müdürlerinin başarılı performans sergilemesi, öğretmenlerle ve diğer çalışanlarla iyi iletişim geliştirip onları etkileyerek okulun amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesine bağlıdır. Kurumdaki paydaşların ortaya konan amaçlar doğrultusunda yönlendirilebiliyor olması okul müdürünün bazı yeterlikler konusunda kendisini geliştirdiğini göstermektedir (Şimşek, 2002). Okul müdürlerini sahip oldukları teknik ve örgütsel yeterlikleri kadar insani yeterlikleri de okulun etkili ve sağlıklı işleyişinde önemli görülmektedir. Bundan dolayı okul müdürlerinin, okul üyeleri ile olan ilişkileri ve iletişimleri okulun yapısında etkili olmaktadır.

Okul yöneticilerini, mesleki topluluklar ile kurmuş olduğu iletişim dilinin eğitim-öğretim süreçlerinin başarılı bir biçimde sürdürülmesinde etkili olması olasıdır. Dolayısıyla okullarda müdürlerin kullanmış olduğu iletişim dili önemli görülmektedir. Okul müdürlerin iletişim dili, sergileyeceği yönetim anlayışının demokratik ve otokratik olmasında etkilidir. Bu bağlamda okul müdürü başta öğretmen olmak üzere, veli, öğrenci ve baskı grupları arasındaki ilişkilerin ortaya konulması, sosyal bir örgüt özelliği taşıyan okulların toplumsal sorumluluklarını yerine getirmede ve öğrenci akademik başarısındaki rollerini etkili bir biçimde gerçekleştirmelerinde okul müdürünün sahip olduğu iletişim yeterliklerini kullanabilmesi etkili olmaktadır. Bu bakımdan okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık ve destekleme gibi iletişim yeterlikleri bulunmaktadır (Küçük Güngörmez, 2020).

Empati kurma yeterliği

Empati kurma yeterliği, kişinin bir etkileşim esnasında, kendini karşısındaki insanın yerine koyarak durum ve olaylara onun gözünden bakabilmeyi, düşünmeyi ve duygularını doğru anlamaya çalışmaları ve duyarlı davranmalarını tanımlamaktadır (Pala, 2008, s. 14). Bir diğer söylemle empati kurma becerisi, bireyin karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayabilmesi ve böylelikle daha anlayışlı bir davranış içerisinde

olmasını sağlayan duygusal zekâ yetisi olarak tanımlanmaktadır. Bu yeteneğini doğru şekilde kullanabilen yöneticiler bu kapsamda, iyi birer dinleyici olmalarının yanı sıra karşısındakinin ifade etmekte zorlandığı duygularını da algılayabilmektedir (Katman, 2010).

Sosyal rahatlık yeterliği

İnsanlar vakitlerinin büyük bir bölümünü etrafındakilerle etkileşim kurarak sosyal ilişkiler ve ortamlar oluşturarak, arkadaş, aile ve akrabaları ile iletişim sağlayarak geçirir. İnsanın olduğu her çevrede muhakkak örgütler oluşmuştur. Örgütler açısından da insanların sosyal ilişkiler kurması olasıdır. Eğitim kurumlarında insan ilişkileri yönetim adına önemli bir noktadır. Zira eğitim sisteminin en önemli öğeleri olarak müdür, öğretmen, öğrenci ve veli gelmektedir. Bu anlamda okuldaki bu öğelerin birbirleriyle yapacakları etkinlikler ve iş birlikleri okuldaki eğitimin kalitesini üzerinde de etkili olacaktır. Okul müdürünün öğretmen ve diğer okul üyeleri ile kurduğu sağlıklı ilişkiler hem öğretmenleri ruhsal olarak motive edecek hem de okulda daha sıcak bir ortamın oluşmasını sağlayacaktır. Bu anlamda yönetim ve öğretim faaliyetleri veya okulda belirlenen etkinliklerin daha nitelikli gerçekleşmesini sağlayacak, öğretmen ve öğrenci performansını olumlu etkileyecek ve daha rahat motive olabilecekleridir. Diğer bir ifadeyle okum müdür ve öğretmen arasındaki ilişkiler ne kadar uyumlu olursa öğretmenlerin çalışma şekli o kadar uyumlu olabilmektedir (Küçük Güngörmez, 2020).

Destekleme yeterliği

Yöneticiler tarafından çalışanlara; değer verildiğinin hissettirilmesi, iyi ve ya kötü zamanlarda beraberliğin gösterilmesi, yapılacak her çalışmada kurum ve yönetici olarak arkadan destekleneceğinin bilinmesi, beklentilerinin karşılanacağı izlenimlerinin verilmesi destekleme yeterliğini ifade etmektedir (Turunç ve Çelik, 2010). Çalışanlarının mutluluğunu ve esenliğini dikkate alan çalışanlarını destekleyici bir örgüt veya yöneticide bulunması gerekli özellikler beş alt başlıkta toplanabilir (Özdevecioğlu, 2003):

Çalışanların düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve önerileri uygulamaya çalışmak: Çalışanlar kendi düşüncelerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve önerileriyle işletmede değişiklikler gidildiğini bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.

Çalışanlara bir bakıma iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları zaman işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek: Çalışanların beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hataların hoşgörü ile karşılanacağı, başarılı olduğu zaman işyerinde çalışmaya devam edileceği, herhangi bir hatada işletme dışı kalmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.

Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi insan ilişkilerini çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak: Örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.

Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek: Çalışanların hak ettiği zaman çalıştığının karşılığını almak önemlidir. Bir örgüt veya kurum içinde yetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin belli tarafta olmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.

Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak: Çalışanlar örgüt içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

Okul yöneticilerini okulun bütün paydaşlarına onların değerli olduklarını hissettirmelerini önemlidir. Öğretmenlerine destek olan okul müdürü, kaynak noktasında gerekli desteği sağlamalı, fikirlerini önemsemeli, önerilerini uygulamaya sokmalı, güven vermeli, okulda herkese karşı adaletli ve eşit olunmalı, bazı öğretmenleri kayırmamalı, öğretmenlerin başarılarını taktir etmelidir. Nitekim bu şekilde davranan bir okul müdürü öğretmenler tarafından destekleyici okul müdürü olarak algılanacaklardır (Küçük Güngörmez, 2020).

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni farkına varabildiğimiz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir algıya sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Bireyin kendi bakış açısıyla tecrübe ve algılarını ön plana çıkartmak isteyen bir araştırma desendir. Bu desen, insanların bir durumu nasıl deneyimlediklerinin derinlemesine ve titizlikle betimlenmesidir. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Çalışma Grubu

Olgubilim deseninde veri kaynakları çalışmanın amacını oluşturan olguları yaşayan ve yaşadığı deneyimleri aktarabilen kişilerdir. Ölçüt örnekleme bu araştırmalara uygun olan yöntemlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bir çalışmada gözlem unsurları belirli özelliklere sahip bireyler, durumlar ya da nesnelere olabilir. Bu durumda çalışma grubu için ön görülen kriterleri sağlayanlar örnekleme dahil edilir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2023). Bu araştırmanın çalışma grubu 2022-2023 eğitim öğretim yılı Samsun ili Asarcık ve Kavak ilçelerinde ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Etik kurallar gereği katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş müdürlerin görüşleri M1, M2,...M9 şeklinde, öğretmenlerin görüşleri ise Ö1, Ö2,Ö10 şeklinde kodlanarak çalışmaya dahil edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, çalışmanın amacına bağlı olarak veri toplamak amacı ile yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunda katılımcıların demografik özellikleri ve konuyla ilgili sorulardan oluşturulmuştur. Formdaki sorular oluşturulurken literatür taraması yapılmış, ilgili olabilecek araştırmalarda kullanılan ölçekler incelenerek sorular geliştirilmiştir. Ayrıca araştırmacının kişisel deneyim ve gözlemleri görüşme sorularının oluşturulmasında etkili olmuştur. Görüşme formundaki soruların araştırmanın amacına uygunluğu, anlaşılabilirliği, maddelerin cevaplanabilirliği iki okul müdürü ve iki öğretmenin gönüllü katılımı ile test edilmiştir. Uygulanmasında engel bulunmayan form kullanıma hazır hale gelmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri 2022-2023 eğitim öğretim yılında Samsun İli Asarcık ve Kavak İlçelerinde ortaokullarda görev yapan 9 ortaokul müdürü ve 10 öğretmen ile görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Katılımcılar telefon ile ulaşıp çalışma hakkında bilgi verilmiş, gönüllü olarak katılım sağlamayı kabul edenler ile randevular oluşturularak planlama yapılmıştır. Görüşmeler nisan ve mayıs aylarında her bir katılımcı ile tek tek görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 20 ile 25 dk aralığında gerçekleşmiştir. Katılımcılara görüşme formundaki sorular yöneltilmiş ve hiçbir şekilde yönlendirmelerde bulunulmamıştır. Görüşmeler esnasında ses kaydı alınması kabul etmeyen kişilerle görüşmeler not alındığı için görüşmeler biraz daha uzun sürmüştür. Veriler değiştirilmeden Excel formatında düzenlenmiş ve analize hazır hale getirilmiştir.

Verilerin Analizi

Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilen verilerin analiz edilmesinde betimsel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde katılımcı görüşlerinin doğrudan aktarıldığı ve sebep sonuç ilişkisi içerisinde değerlendirildiği analiz tekniğidir. İçerik analizinde ise birbirine benzeyen veriler tespit edilip ortak tema oluşturularak anlaşılır bir şekilde açıklamaya dayalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Görüşmelerden elde edilen bulgular hiçbir değişiklik yapılmadan Excel ortamında yazıya aktarılmıştır. Verilerin kodlaması yapılırken satır satır analiz etme yaklaşımına yer verilmiştir. Toplanan veriler mümkün oldukça kodlanmıştır. Betimsel analiz yapılırken toplanılan görüşleri etkili ve verimli bir şekilde yansıtmak için sıklıkla doğrudan alıntılanma kullanılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerinden iletişim kavramı ve sosyal çevre ile olan iletişimin oldukça önemli ve gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürü ve öğretmenlerin iletişim kavramını nasıl değerlendirdiklerine ve sosyal çevre ile olan iletişimin önemine yönelik elde edilen verilere içerik analizine göre incelenmiş ve bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: İletişim Kavramı ve Sosyal Çevre İle Olan İletişime Yönelik Katılımcı Görüşleri

Tema	Kategori	Katılımcı	n
İletişim ve Sosyal İlişkiler	İletişim gerekliliği	Ö1, Ö2, Ö3, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, M1, M2, M4, M5, M7, M9	13
	Sosyal çevre ile etkileşim	Ö1,Ö3, Ö5,Ö6 Ö8, Ö9, M1, M2, M3, M4, M8, M9	12
	Doğru anlama ve ifade etme	Ö2, Ö3, Ö8, Ö10, M3, M5, M7, M8	8
	Sosyal iletişim ve sosyalleşme	Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, M4, M5, M7, M8	7
	Bilgi aktarımı ve paylaşımı	Ö2, Ö6, Ö8, M4, M7, M8	6
	Toplumsal etki ve faydalar	Ö9, Ö10, M1, M4, M9	5
	Karşılıklı anlayış ve diyalog	Ö1, Ö3, Ö6, M10	4

İletişim gerekliliği, insanlar arasındaki etkileşimi ve anlaşmayı sağlayan temel bir unsurdur. İletişim olmadan, insanlar duygularını, düşüncelerini ve bilgilerini aktaramazlar. Doğru anlama ve ifade etme, sağlıklı ilişkilerin oluşmasında kritik öneme sahiptir. İletişim becerileri sayesinde insanlar birbirlerini daha iyi anlar, karşılıklı anlayış ve empati geliştirir. Bu düşünceleri destekleyen bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir;

“İletişim insanların birbirlerini doğru ve eksiksiz kendilerini ifade etmektir. Önemlidir çünkü hele de günümüzde her şeyin yanlış anlaşıldığı bir ortamda insanların birbirlerini doğru anlamaya ihtiyacı var o yüzden önemlidir. Karşılıklı bilgi aktarımı, önemlidir çünkü bilgi paylaşmak iletişimle olur.” (Ö2) “İletişim hayata bakışı ifade eder bana sosyallikten bahsetmek için önce iletişim gerekir. İnsan sosyal bir yaratıktır. İletişim olmadan sosyalleşme olmaz. Diyalog kişilerin birbirlerini anlamasıdır.” (Ö3) “İletişim birbirimizi anlamamız, sağlıklı ve pozitif etkileşim kurabilmemiz için gereklidir. Sosyalleşmeyi ifade ediyor. Önemli çünkü sosyalleşmenin ana unsurudur.” (Ö7)

Katılımcıların ifadelerinden insanların sosyalleşmesi, anlaşabilmeleri, kendileri ifade edebilmeleri, etkileşim kurabilmeleri için iletişim en temel unsur olduğu görülmektedir.

Öğretmen ve müdürlere göre iletişimin çok önemli işlevleri bulunmaktadır. İletişim bilgi aktarımının ve paylaşımının temelidir. İnsanlar arasında bilgi alışverişi yaparak öğrenme ve gelişme sağlanır. İyi iletişim, bilginin yayılmasını ve ortak amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Sosyal çevreyle etkileşim, insanların kendilerini daha bağlı hissetmelerine ve destekleyici bir ortamda bulunmalarına yardımcı olur. Sosyal iletişim, insanların sosyal ilişkiler kurmasına ve sürdürmesine olanak sağlar. İletişim becerileri, insanların sosyal normlara uyum sağlamalarını ve sosyal becerilerini geliştirmelerini destekler. Karşılıklı anlayış ve diyalog, çatışmaların çözülmesine yardımcı olur, işbirliğini ve dayanışmayı güçlendirir.

“İnsanın hayatı boyunca sosyal çevresiyle iletişim kurdukça kendini geliştirir, sağlıklı ve mutlu bir hayata ulaşır. Anlaşma diyalog fikir alışverişi önemlidir”. (Ö1) “İletişim insanın dil yazı ve bedeniyle duygu düşünce ve bilgilerini diğer insanlara aktarabilmesidir. Toplu halde yaşama mecburiyetinde olan insanın iletişimi sağlıklı ve amacına uygun kullanması çevresiyle olan ilişkilerini ve mutluluğu etkileyeceği için çok önemlidir.” (Ö8)

Katılımcı ifadelerinden de anlaşılacağı üzere; sonuç olarak, iletişimin gerekliliği ve doğru iletişim becerilerinin toplumsal etki ve faydaları büyüktür. İyi iletişim, toplumun genel refahını artırır, işbirliğini teşvik eder ve insanların birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlar. Toplumun sağlıklı bir iletişim iklimine sahip olması, daha adil ve destekleyici bir toplum oluşturmak için temel bir adımdır.

Okul müdürü ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürünün iletişim becerileri nasıl olmalıdır? Sorusuna yönelik veriler toplamak için görüşmede; bir okul müdürünün iletişim becerileri sizce nasıl olmalıdır? Okul müdürünün okulda sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturmasıyla ilgili beklentileriniz nelerdir? Görev yaptığınız okuldaki okul müdürünün iletişim becerileri ne düzeydedir? Soruları yöneltmiştir. Toplanan veriler içerik analizine göre tema ve kategorilere ayrılmış ve Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 1: Okul müdürlerinin iletişim becerileri

Tema	Kategori	Katılımcı	n
İletişim ve İşbirliği	Empatik iletişim ve demokratik yaklaşım	Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, M1, M6, M7, M8	9
	Şeffaflık, gerçekçilik ve açık iletişim	Ö2, Ö4, Ö7, M2, M6, M7, M8	7
	Öğretmenlerle etkileşim ve düşüncelerini anlama	Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, M2, M5, M8	7
	Çalışanların fikirlerine değer verme ve ortak karar alma süreçleri	Ö1, Ö6, Ö7, M5	4
Liderlik ve Motivasyon	Adaletli davranışlar ve hoşgörülü yaklaşım	Ö3,Ö4, Ö6, Ö8, M1, M2, M4, M9	8
	İletişim tarzı beden dili ve konuşma üslubu	Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, M3, M5, M7, M9	8
	Motivasyon sağlama ve destek olma	Ö3,Ö6, Ö8, Ö9, M1	5
	Yapıcı ve vizyon sahibi olma	Ö3, Ö5, Ö8, Ö10	4
İletişim becerileri ve yönetim	Kapsayıcı ve eşitlikçi iletişim	Ö5,Ö6, M1, M5, M8	5
	İletişimde etkin becerilere sahip olma	Ö5, Ö8, M8,	3
	Pozitif ve anlaşılır iletişim	Ö7, M2, M6	3
	Teknolojiye uyum sağlama	Ö10,	1
Organizasyon ve İş Verimliliği	Sağlıklı iletişim ortamı oluşturma	Ö8, M3, M4, M6, M8, M9	6
	İş verimini artırma ve çözüm odaklı iletişim	Ö5, Ö8, Ö9, M4, M5	5
	Yönetici olarak işleyişi sağlama	Ö5, Ö8, Ö10, M3, M5	5
	otorite ile motivasyon dengeleme	Ö3, Ö8, M4,M9	4

İletişim ve işbirliği, sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamının oluşması için büyük önem taşımaktadır. Çalışanların fikirlerini değerlendirme ve ortak karar alma süreçleri, her bireyin katılımını teşvik ederek işbirliğini güçlendirir. Bu durum, öğretmenlerin ve diğer çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve motivasyonlarını artırır. Şeffaflık, gerçekçilik ve açık iletişim ise doğru bilgilendirme ve dürüstlüğü vurgular. İnsanlar, iletişimde açık ve gerçekçi bir yaklaşımla karşılaştıklarında daha fazla güven duyar ve daha etkin bir şekilde katkı sağlarlar. Öğretmenlerle etkileşim ve görüşlerini alma, yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerine değer vermesini ve onların bakış açısını anlamasını vurgular. Empatik iletişim ve demokratik yaklaşım ise insanların duygularını anlama, karşılıklı saygı ve eşitlik temelinde iletişim kurma becerisini

içerir. Bu, insanlar arasında daha derin bir bağ kurulmasını ve olumlu ilişkilerin geliştirilmesini sağlar. Sonuç olarak, iletişim ve işbirliği, birlikte çalışanların güven, katılım ve etkileşimini artırarak daha verimli ve başarılı bir çalışma ortamı oluşturmayı hedefler. Öğretmen ve okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerine örnek olarak;

“Çalışanların fikirlerini önemsenmeli, onları ilgilendiren konularda ortak kararlar alınmalıdır. Sadece yönetim tarafından değil, çalışanların tarafından da bakabilmelidir.”(Ö1) “Çok yönlü düşünmeyi bilen at gözlüğü ile bakmayan, vizyon sahibi olmalı. Okul müdürünün yapıcı olması gerekir. Tüm öğretmenlere aynı uzaklıkta olmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin eğitimle ilgili tüm etkinliklerine katkı sağlamalı onların sıkıntularına çözüm bulmalıdır.”(Ö5)

gösterilebilir.

Liderlik ve motivasyon teması, bir okul müdürünün etkili bir lider olması ve öğretmenlerin motivasyonunu sağlaması için önemli unsurları kapsar. Yapıcı ve vizyon sahibi olmak, bir liderin öğretmenlere rehberlik etmesi, onlara ilham vermesi ve ortak hedeflere yönlendirmesi anlamına gelir. Çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve daha yüksek bir amaca bağlanmalarını sağlar. Motivasyon sağlama ve öğretmenlere destek olma, liderin öğretmenlerin potansiyellerini ortaya çıkarmaları ve başarıları için gereken kaynakları sağlamaları anlamına gelir. Adaletli davranışlar ve hoşgörülü yaklaşım, bir liderin eşitlik, adalet ve hoşgörü prensipleri üzerine hareket etmesini vurgular. Bu, tüm öğretmenlere adil davranılmasını ve farklı fikirlere saygı gösterilmesini sağlar. İletişim tarzı, beden dili ve konuşma üslubu ise liderin iletişim becerilerini ve etkili iletişim kurabilme yeteneğini yansıtır. Bir liderin açık, net ve anlaşılır bir iletişim tarzına sahip olması, öğretmenlerle etkili bir şekilde iletişim kurmasını ve onları anlamasını sağlar. Aynı zamanda, beden dili ve konuşma üslubuyla olumlu bir atmosfer oluşturarak motivasyonu artırır. Bu konuda katılımcı görüşlerine;

“İletişimi kuvvetli olan okul müdürü öğretmenler odasıyla ilişkileri söndürecek başarılı olur bu da okullardaki okul iklimini olumlu yönde etkiler. Yapıcı motive edici olmalı. Adil olunması önemlidir.”(Ö3) “Okul müdürünün iletişimi, öğretmeni ve öğrenciyi anlayan olumlu bakış açısına sahip bir iletişim olmalıdır. Adil davranmalı, hoşgörülü olmalıdır.”(Ö6) “Okul müdürü bir kurumun yöneticiliğini temsil ettiği için hem okulun işleyişini sağlıklı ve düzenli şekilde sağlamak hem de çalışanların iş verimliliği için yerine göre otoriter yerine göre motive edici, anlayan insancıl bir yaklaşımla yapıcı bir dil ve ortam oluşturmalıdır.” (Ö8) “Okul müdürünün iletişim becerilerinin çok kuvvetli ve çok yönlü olması gerekmektedir. Bu okul kültürünün oluşması açısından çok önemlidir. Okulundaki öğretmenlere ve öğrencilere karşı hem sorumluluklarında ve görevlerinde başarı hem de sosyalleşme ve kültür aktarımında önemli bir öğedir. Okul müdürünün iletişim dili ilimlidir. Ayırtırmadan uzak herkese eşit mesafede duran aynı zamanda samimi olmalıdır.”(M5)

Örnek olarak verilebilir. Bir okul müdürünün etkili liderlik becerilerini sergilemesi okulun tüm paydaşları açısından destekleyici, motive edici ve yapıcı ortamların oluşmasını sağlar. Bu durum başarılı öğrenme ortamlarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

İletişim becerileri ve yönetim teması, bir okul müdürünün etkili iletişim becerilerini kullanarak yönetim görevlerini yerine getirmesini vurgular. İyi bir iletişim, müdürün etkili bir şekilde bilgi paylaşmasını, talimatları net bir şekilde iletmeyi ve çalışanlarla etkili bir şekilde etkileşimde bulunmayı sağlar. Aynı zamanda, teknolojik gelişmelere uyum sağlama ve liderlik becerileri, müdürün iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanmasını ve iletişimi güçlendirmesini destekler. Kapsayıcı ve eşitlikçi iletişim anlayışı, herkesin fikirlerini özgürce ifade edebileceği bir ortamın oluşturulmasını sağlar. Pozitif ve anlaşılır iletişim, çalışanların motivasyonunu artırır, işbirliğini teşvik eder ve karşılıklı anlayışı geliştirir. Bu temaların birleşimi, bir okul müdürünün etkili iletişim becerileriyle yönetim görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmesini ve olumlu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlar. Katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir;

“Okul müdürünün iletişimi, öğretmeni ve öğrenciyi anlayan olumlu bakış açısına sahip bir iletişim olmalıdır. Adil davranmalı, hoşgörülü olmalıdır.” (Ö6) “Okul müdürü iletişimde teknolojiyi takip etmeli, öğretmenlerinde iletişimde işbirliği yapmalarında öncü olmalıdır. İnsiyatif almalı. Gelişmiş bir iletişim becerisine sahip olmalıdır.” (Ö10) “Kapsayıcı bir şekilde olmalıdır. Ayırtırmadan herkesle iletişim kurmalıdır. Konumuz gereği tüm çalışanlara eşit şekilde yaklaşmalıyız.” (M1) “Kapsayıcı bir iletişime sahip olmalıdır. Herkes düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilmelidir. Sağlıklı iletişimin en güzel göstergelerinden biri budur bana göre” (M8)

Etkili iletişim becerilerinin öğrenciler, öğretmenler çalışanlar ve okul ortamı üzerindeki etkileri bu becerilere sahip olmanın gerekliliklerini ortaya koymaktadır.

Organizasyon ve iş verimliliği teması, bir okul müdürü için büyük önem taşır. Sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturmak, çalışanların etkili bir şekilde iletişim kurmalarını, fikirlerini paylaşmalarını ve sorunlara çözüm

bulmalarını sağlar. Bu da iş verimliliğini artırır ve okulun hedeflerine ulaşmasını destekler. Aynı zamanda, yönetici olarak otoriterlik ile motivasyon arasında bir denge kurmak da önemlidir. İşbirliğini teşvik eden bir liderlik yaklaşımıyla çalışanları motive etmek ve onların katılımını sağlamak, iş verimliliğini artırır. Okul müdürünün, kurumun işleyişini sağlamak için yönetim süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi, kaynakları doğru şekilde kullanması ve karar alma süreçlerini hızlandırması da önemli bir husustur. Bu durum okulun işleyişini iyileştirir, çalışanların motivasyonunu yükseltir ve genel olarak organizasyonun başarısını artırır. Bu konudaki öğretmen ve müdür görüşleri şu şekildedir.

“Okul müdürünün okulda sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturması çok önemlidir. Çünkü okuldaki öğretmenlerin derslerde işine odaklanabilmesi için okul ortamında huzurlu bir çalışma ortamı içinde bulunması gerekir Buda sınıftaki öğrencilere direk yansıtacaktır.” (M4) “İletişimde kullanılan dil ve hitabet de önemlidir. Seviyeli anlayış ve hoşgörüyü dayalı bir yaklaşımla sağlıklı bir iletişim ortamı yaratılabilir.” (M9) “Okul müdürü bir kurumun yöneticiliğini temsil ettiği için hem okulun işleyişini sağlıklı ve düzenli şekilde sağlamak hem de çalışanların iş verimliliği için yerine göre otoriter yerine göre motive edici, anlayan insancıl bir yaklaşımla yapıcı bir dil ve ortam oluşturmadır.” (Ö8)

Okul müdürünün iletişim becerileri, liderlik yetkinlikleri ve organizasyon becerileri, bir okulun başarılı bir şekilde yönetilmesi için kritik öneme sahiptir. Çalışanların fikirlerini değerlendirme, şeffaflık ve açık iletişim, öğretmenlerle etkileşim, empatik iletişim ve demokratik yaklaşım gibi unsurlar, sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturmanın ve işbirliğini teşvik etmenin önemini vurgular. Yapıcı bir liderlik yaklaşımı, motivasyon sağlama, adaletli davranışlar ve hoşgörülü yaklaşım, çalışanların güvenini kazanmanın ve iş verimliliğini artırmanın yolunu açar. Aynı şekilde, iletişim becerileri ve yönetimdeki etkinlik, organizasyonun işleyişini ve iş verimliliğini destekler. Tüm bu unsurların birleşimi, okulun başarılı olmasını sağlar, çalışanların memnuniyetini artırır ve öğrencilere daha iyi bir eğitim ortamı sunar.

Okul müdürlerinin iletişim beceri düzeylerini öğretmen ve müdürlerin bakış açısından tespit etmek için öğretmenlere; görev yaptığımız okuldaki okul müdürünün iletişim becerileri ne düzeydedir? Okul içerisinde yönetici ve öğretmenler ile yönetici-veli, yönetici-öğrenci iletişiminin daha sağlıklı olması için okul müdürünüzün yaptığı çalışmalar nelerdir? Okul içerisinde öğretmenlerle olan iletişiminizle ilgili neler hissediyorsunuz? Müdürlere ise; Okul müdürü olarak iletişim becerileriniz ne düzeydedir? Okul içerisinde öğretmenlerle olan iletişiminizle ilgili neler hissediyorsunuz? Soruları yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin analizi Tablo 3’de belirtilmiştir.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin İletişim Beceri Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tema	Kategori	Katılımcı	n
İletişim Beceri Düzeyi	İyi düzeyde (olumlu)	Ö2, Ö6, M1, M4, M7, M9	6
	Gayet iyi (olumlu)	Ö3, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, M5	6
	Ortanın üzerinde (olumlu)	Ö5, M2, M3	3
	Yeterli düzeyde (olumlu)	Ö1, Ö4,	2
	Üst düzey (olumlu)	M6	1
	İyi ve ileri düzey (olumlu)	M8	1
Okul Müdürlüğünün Yaptığı Çalışmalar	Proje ve Organizasyonlar	Ö8, Ö10, M1, M6, M8, M9	6
	Toplantı	Ö6, M3, M5, M6	4
	Etkin dinleme	Ö1, Ö9,	2
	Sosyal etkinlikler	Ö2, M2	2
	İyi okul iklimi oluşturma	Ö3, M7	2
	Sürekli iletişim	Ö4, M4	2
	Selamlaşma	M2	1

Okul müdürlerinin iletişim beceri düzeylerini belirlemek ve geliştirmek için yapılan çalışmalar öğretmen ve müdürlerden alınan veriler doğrultusunda iletişim beceri düzeyi ve okul müdürünün yaptığı çalışmalar altında iki temada incelenmiştir. Katılımcılar tamamı okul müdürlerinin iletişim beceri düzeyini olumlu düzeyde olduğunu düşünmektedir. Bir katılımcı (Ö5) orta düzeyde demesine rağmen şarta bağlı olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların görüşleri genel olarak;

“Okul müdürümüzle iletişimimizin iyi düzeyde olduğunu düşünüyorum. (Ö2) Oldukça iyi okul iklimi her yönde gayet başarılıdır. (Ö3) Müdürümüzün iletişim becerileri yeterli düzeydedir.(Ö4) Orta seviyede diyebilirim. Müdür söylediklerine itiraz etmezsen, her şey iyi hoş karsılırsan hayat güzel. Bu durumu aşması lazım başkalarının da düşüncelerinin önemli olduğunun farkına varması gerekir. (Ö5) İletişiminin İyi düzeyde olduğunu düşünüyorum. (M1) İletişimin ortanın üzerinde diyebilirim. (M3) Okul müdürü olarak iletişim becerilerimin iyi olduğunu düşünmekteyim. (M4) Üst düzeyde olduğunu düşünüyorum.”(M6)

Okul müdürleri iletişimi geliştirmek için yapılan çalışmalara konusunda proje ve organizasyonlar; özel gün kutlamaları, piknik, bahar şenliği gibi etkinlikler düzenlediklerini dile getirmişlerdir. Toplantı, düzenli yapılan toplantıların içeriğini zenginleştirerek iletişim ve etkileşimi artırmaya önem vermektedirler. Katılımcılara göre karşı tarafı etkin dileme de iletişimi geliştirmektedir. Sosyal etkinlikler, iyi okul iklimi ve selamlaşma gibi faaliyetler okul müdürlerinin iletişimi geliştirmek için yaptığı çalışmalardır. Bu konudaki katılımcı görüşleri şu şekildedir;

“Okuldaki iletişim konularında karşı tarafı dinleyerek sağlıklı bir ortam oluşturur. (Ö1) Okulumuzda düzenlenen sosyal etkinlikler bu iletişimimizi güçlendirmektedir. (Ö2) Rutin toplantılar ve motive edici etkinlikler. Özel günler ve kutlamalar yolu ile iletişimimizi geliştirmek için etkinlikler düzenliyoruz. (M1) Biraz eksik yönlerimiz olabilir. Onları da geliştirmek gerekli tabii ki. Ortak karar verme, dinleme, yol gösterme, rehberlik. (M3) Toplantılar, kermesler, yemekler ve geziler düzenlemek aramızdaki iletişimi kuvvetlendirdiğini düşünüyorum.(M6) Okul veli dayanışması ve tüm paydaşların katılımı ile çeşitli organizasyonların planlanmasıyla iletişim ortamını geliştirmeye çalışıyoruz”.(M9)7

Tablo 3: Okul müdürleri/öğretmenler ile iletişimde yaşanan duygu durumu

Tema	Kategori	Katılımcı	n
İletişim Hissiyatı	Açık net samimi ve pozitif iletişim	Ö2, Ö7, Ö8, M4, M6	5
	Yüzeysellik	Ö8, Ö10, M2, M7, M8	5
	Karşılıklı mutluluk ve destek hissettirme	Ö3, Ö6, M5	3
	Sağlıklı iletişim kurma	Ö1, M2, M3	3
	Rahatlıkla iletişim kurma, istenilen kişi ve grupla iletişime geçme	Ö2,Ö7, Ö10	3
	Moral ve motivasyon sağlama	Ö9, M1	2
	Gerginlik olabiliyor	Ö5, M9	2

Okul müdürleri ve öğretmenler arasında iletişim esnasında karşılıklı olarak gelişen duygu durumuna göre taraflar bir kısmı açık, net, samimi ve pozitif duygular hissettiğini belirtirken aynı sayıda katılımcının da yüzeysel olarak iletişimin gerçekleştiğini ileri sürdüğü görülmektedir. Karşılıklı mutluluk ve destek hissi, rahatlıkla iletişim kurabilme, moral ve motivasyon bulma, ve gerginliklerinde yaşandığı görülmektedir. Bu çıkarımları destekleyen katılımcılara ait görüşler şu şekildedir.

“Sağlıklı bir iletişim kurabildiğimi düşünüyorum. Sorunlarımı iletebilir, rahatsız olduğum konularda konuşabilirim.” (Ö1) “Seviyeli, eğlenceli, dikkatli, empati diliyle süslenmiş bir şekilde iletişimimiz olduğu için kendimi rahat hissedirim.” (Ö4) “İşlerimizi doğru düzgün yapıyorsak hiç sorun yok. Ama açık verdiğimiz zamanlarda gerginlikler olabiliyor. Bizim iletişimimiz duruma göre değişir bazen stresli ve gergin olabiliyoruz.” (Ö5) “Kendimi okulumda mutlu hissediyorum ne sorunum olursa müdürümün çözeceğine inanıyorum. Pozitif ve açık bir iletişimimiz var.” (Ö6) “Öğretmenler ile iletişim herhangi bir sıkıntı duymamaktayım. Genel olarak olması gerektiği gibi diye düşünüyorum. Bazen olumsuzluklar yaşanıyor tabii ama karşılıklı saygı içerisinde hoşgörü ile durumu aşmaktayız.”(M2) “Müdürümüzle iletişim halinde olmak beni mutlu ediyor. Moral ve motivasyonumu artırıyor.”(Ö9) “Olması gereken düzeyde diyebilirim. Bazen mesafeli olmakta fayda var diye düşünürüm. Araya mesafe koymadığınızda aramızdaki makamsal farkı göz ardı edenler oluyor. Bu iletişim şeklimizi de etkileyebiliyor. Sonuç olarak yaptığımız işte bu durumdan etkileniyor.”(M7) “Gergin ve stresli durumlar yaşadığımızda oluyor ancak genel itibariyle iyi hissettiğimi söyleyebilirim. Aslında yaklaşıma göre değişiyor hissettiklerim. Öyle durumlar oluyor ki bir şeyler söylemek baskı yaratabiliyor. Ancak bu genel geçer durumlara ait.” (M9)

Genel olarak öğretmen ve okul müdür arasında gerçekleşen iletişimde rahat, sıcak samimi bir iletişimin kurulduğu, tarafların bu iletişimden mutlu olduğu moral ve motivasyonlarını artırdığını ifade etmişlerdir.

Öğretmen ve okul müdür görüşlerine göre okul müdür ile iletişim sürecinde yaşanan problemlerin tespit edilmesine ilişkin elde edilen veriler tema ve kategorize edilerek Tablo-4.5’de ifade edilmiştir.

Tablo 4: Okul Müdürleri ile İletişim Sürecinde Yaşanan Problemler

Tema	Kategori	Katılımcı	n
İletişim Sorunları	İş aksatma/ tembellik	Ö2, M1, M3, M4, M6, M7, M8	7
	Sorumluluktan kaçınma	M3, M4, M6, M7, M8	5
	Dolaylı ifade	Ö1, Ö7, M2	3
	Gecikmiş geribildirim	Ö2, Ö5	2
	Yanlış anlama	M2, M9	2
	Düşünce çatışması	Ö1, M9	2
	Dinleme ve ifade eksikliği	Ö8, M6	2
	Ani çıkışlar	Ö2	1
	İtirazlara olumsuz tepki	Ö5	1
	Çıkar odaklı anlayış	M2	1

İletişim sorunlarına yol açan faktörler arasında dolaylı ifadelerin kullanılması, ani çıkışlar, geri bildirimlerin zamanında yapılmaması, olumsuz tepkiler, iş aksatma veya tembellik, yanlış anlama, düşünce çatışmaları, dinleme ve ifade eksikliği, çıkar odaklı anlayış gibi unsurlar yer almaktadır. Ayrıca, görev bilinci ve sorumluluk konusunda da bazı zorluklar yaşandığı görülmektedir. İşlerin tam ve zamanında yapılması, personelin görev ve sorumluluklarına uyum sağlaması, tembellik veya işten kaçma eğilimleri, mesai saatlerine dikkat etmeme, öğretmenlerin projeler veya etkinlikler konusunda sorumluluk almaktan kaçınması gibi problemler belirtilmektedir. Bu iletişim ve sorumluluk problemleri, işlerin düzgün yürütülmesini engelleyebilir ve çatışmalara yol açabilir. İletişim eksiklikleri, yanlış anlamalar veya karşılıklı anlayışın olmaması, iş birliği ve verimlilik açısından sorunlara neden olabilir. Görev bilinci ve sorumluluk eksiklikleri ise işlerin aksamaması ve başarısızlıkla sonuçlanabilen durumları ortaya çıkarabilir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerine örnek vermek gerekirse;

“Bazı konularda anlatılmak istenen konu ucu açık olduğunda karşı taraf bunu anlayamayabiliyor. Bu durumda da düşüncelerde çatışma olabiliyor. Aynı şeyi düşünseler bile aktarım farklı olunca olumsuz bir durum oluşabiliyor.” (Ö1) “Bazen ani çıkışlar olabildiğini gözlemliyorum. Eksiklikleri zamanında ve yerinde dile getirilmediğinden kaynaklanabilir.” (Ö2) “İletişim kurarken dolaylı anlatımları biraz can sıkıyor.” (Ö7) “İşlerini aksatmaları konusunda problem olabiliyor. Problemin kaynağı genellikle kişinin tembel ve işten kaytarmasınlar alakalıdır.”(M1) “Bakanlık ve ya il ve ilçe milli eğitimden proje veya benzeri çalışmalar geldiğinde öğretmenler sanki ben istiyormuşum gibi olaya yaklaşıyorlar. Onların başına iş çıkardığımı söylüyorlar. Bu durum bizi çatışmalara sürüklüyor. Bu konuda anlayışlı olmaları gerekiyor. Bizden bir beklenti var sonuçta. Düşünmeden, olaylara bizim açımızdan bakmadıkları için böyle sorunlar yaşıyoruz.”(M7) “Okulda çalışan personelle yaşadığımız en temel sorun mesai saatlerine dikkat edilmemesidir. Derse giriş çıkışlar veya yardımcı personelin geç kalması bu konularda sık sık uyarılarda bulunmam gerekebiliyor. Onun haricinde işten kaçma, tembellik gibi durumlar olabiliyor özellikle yardımcı personeli gözetim altında tutmam gerekebiliyor. Onun dışında öğretmen arkadaşlarda sorumluluk almama isteği belirtmeye başladı. Bir proje veya etkinlik olduğunda yapılsın ama başkası yapsın mantığı ile yaklaşıyorlar.” (M8)

Genel olarak iletişimde yaşana problemler bu şekilde belirtile de katılımcıların beş tanesi hiç problem yaşamadığını ifade etmiştir.

Okul müdür ile iletişim sürecinde yaşanan problemlere yönelik katılımcılardan elde edilen verilere dayalı olarak çözüm önerilerini içeren analiz Tablo 6.'da belirtilmiştir.

Tablo 5: İletişim Sürecinde Yaşanan Problemlere İlişkin Çözüm Önerileri

Tema	Kategori	Katılımcı	n
İletişim Problemlerinin Çözümü	Güven, sevgi, empati	Ö2, Ö4, Ö7, Ö9, Ö10, M3, M4, M5, M9	9
	Etkin dinleme	Ö2, Ö7, Ö8, M2, M4, M5	6
	Etkili iletişim	Ö1, M1, M9	3
	Motivasyon	Ö4, M1, M8	3
	Eğitim	Ö3, Ö5, M7	3
	Sorumluluk bilinci	M5, M6	2
	Kurum kültürü	M1	1
	İşbirliği	M2	1

Tablo 6'da katılımcıların görüşleri tema ve kategorilere ayrılarak görülme sıklıklarına değinilmiştir. Tablodan elde edilen izlenime göre katılımcıları hemen hemen hepsi iyi iletişimin önemini vurguluyor. Güler yüz, etkili dinleme ve empati gibi iletişim becerilerinin geliştirilmesi, okul müdürü ile diğer çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, motivasyonu artırmak ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak için motive edici etkinliklerin düzenlenmesi ve kurumsal kültürün oluşturulması önemli bir adımdır. İşbirliği ve ortak hedeflere odaklanma da iletişim problemlerini azaltmak ve çalışanlar

arasında uyum sağlamak için önemlidir. Değerlere ve etik kurallara önem vermek, çalışanlar arasında saygı, sevgi, ahlak ve iş ahlakına uygun davranışları teşvik eder. Ayrıca, iletişim becerilerinin geliştirilmesi ve tekniklerinin öğrenilmesi ile birlikte sürekli eğitim ve gelişim de iletişim problemlerinin çözümüne katkı sağlar. Güven, sevgi, hoşgörü ve empati gibi değerlerin gözetilmesi, çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim ortamının oluşmasına yardımcı olacaktır. Bu açıklamayı destekleyen bazı katılımcı görüşleri şöyledir;

“Eğer anlatan tarafındaysa daha net anlatmasını, iletildiği ifadenin farklı yerlere gitmesini önlemesini öneririm. Eğer dinleyen tarafındaysa da karşı tarafın doğru bir şekilde anlatamama, net olamama ihtimalini göz önünde bulundurarak daha esnek düşünerek cevaplar vermesini öneririm.” (Ö1) “Karşı tarafı iletişim sırasında etkin dinleme ve ben dili tekniği ile iletişim kurmak çözüm için etkili olabilir.” (Ö8) “Rehberlik, saygı, sevgi, ahlak, iş ahlakı gibi değer ve kavramlara önem vermeliyiz. Ortak amaç için birlikte hareket etmek önemlidir.” (M3) “Güler yüz çok önemlidir benim için. İlimli olduğumuz ve karşıımızdaki kişinin astımız olduğumu düşünerek güç gösterisi yapmak, aşağılamak, gereksiz görev vermek gibi hareketlerde kaçınırsak her iş kolaylaşıyor ve sunu eklemeliyim ki kim olursak olalım hata yaptığımızda özür dilemek bir erdemdir.” (M5)

Sonuç olarak, katılımcıların görüşleri, okul müdürü ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim ortamı oluşturmanın önemini vurgulamaktadır. Güler yüz, etkili dinleme, empati gibi iletişim becerilerinin geliştirilmesi, motive edici etkinliklerin düzenlenmesi, kurumsal kültürün oluşturulması ve ortak hedeflere odaklanma gibi faktörler iletişim problemlerini çözmek ve sağlıklı iletişimi desteklemek için önemlidir. Ayrıca, değerlere ve etik kurallara önem vermek, sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sunmak da iletişim problemlerinin azaltılmasına katkı sağlar. Güven, sevgi, hoşgörü ve empati gibi değerlerin gözetilmesi, çalışanlar arasında olumlu bir iletişim ortamının oluşmasına yardımcı olacaktır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmada, öğretmenler ve okul müdürleri iletişim kavramını ve sosyal çevre ile olan iletişimin önemini vurgulamaktadır. Katılımcıların görüşlerine göre, iletişim gerekliliği, sosyal çevreyle etkileşim, doğru anlama ve ifade etme, sosyal iletişim ve sosyalleşme, bilgi aktarımı ve paylaşımı, toplumsal etki ve faydalar, karşılıklı anlayış ve diyalog gibi temaların iletişim ve sosyal ilişkilerin önemini yansıttığı sonucuna ulaşılmıştır. Sağbaş (2013) çalışmasında okul müdürünün geliştirdiği doğru ve etkili iletişimin öğretmenler tarafından olumlu algılanması öğretmenlerin sosyal ilişkileri ve mesleki yaşantılarında da moralini yükseltecek ve okulun amaçlarına ulaşması için eğitimin niteliğini artıracaktır sonucuna ulaşmıştır. Doğan ve Koçak (2014) araştırmasında okul müdürlerinin sosyal iletişim yaklaşımları ve becerilerinin etkili olması, öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması ve bireyler arasında güven duygusunun geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ulaşılan sonuç ile Sağbaş (2013) ve Doğan ve Koçak (2014)'ün çalışmalarında ulaştıkları sonuçlar benzerlik göstermektedir.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri “iletişim ve işbirliği”, “liderlik ve motivasyon”, “iletişim becerileri ve yönetim” ve “organizasyon ve iş verimliliği” temaları çerçevesinde değerlendirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. İletişim ve işbirliği teması; empatik iletişim ve demokratik yaklaşım, şeffaflık, gerçekçilik ve açık iletişim, öğretmenlerle etkileşim ve düşüncelerini anlama, çalışanların fikirlerine değer ve verme ve ortak karar alma süreçleri becerilerinden oluşturulmuştur. Liderlik ve motivasyon teması; adaletli davranışlar ve hoşgörülü yaklaşım, iletişim tarzı, beden dili ve konuşma üslubu, motivasyon sağlama ve destek olma, yapıcı ve vizyon sahibi olma becerilerini içermektedir. İletişim becerileri ve yönetim teması; kapsayıcı ve eşitlikçi iletişim, iletişimde etkin becerilere sahip olma, pozitif ve anlaşılır iletişim, teknolojiye uyum sağlama becerilerini içermektedir. Organizasyon ve iş verimliliği teması; sağlıklı iletişim ortamı oluşturma, iş verimini artırma ve çözüm odaklı iletişim, yönetici olarak işleyişi sağlama, otorite ile motivasyon dengeleme becerilerini içerdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öner (2019) araştırmasında okul müdürlerinin çözüm odaklı, yapıcı, uzlaşmacı, anlayışlı, empatik, iletişime açık, adil, sakin, iyi dinleyici ve samimi yaklaşımları öğretmenler tarafından yeterlikler olarak görülmektedir sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Öner (2019) çalışmasında hızlı ve şiveli konuşmanın iletişim sorunları yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada beden dili ve konuşma üslubunun beceri olarak görülmesi iki sonucunda birbirini destekler nitelikte olduğunu göstermektedir. Edip (2022) çalışmasında okul müdürlerinin okulun tüm paydaşlarına karşı açık, net ve güven veren bir yaklaşımla iletişim kurmaları gerektiği ve dinleme yeteneklerinin geliştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışma ulaşılan sonuçlarla örtüşmektedir.

Çalışmada dikkat çeken beceriler arasında teknoloji kullanımının önemli iletişim becerileri arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıları görüşlerine göre zaman ve mekândan bağımsız olarak iletişime geçilebileceği, uzaktan yapılacak birçok işin gereksizce mekânlara bağlı olarak sürdürülmesi gereksiz olarak değerlendirilmiştir. Bu aşamada okul müdürünün teknoloji kullanımının önemli bir beceri olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Öner (2019) WhatsApp grupları yoluyla öğretmenlerin iletişimini artıracak bir ortam sunulmasını yeterlik olarak değerlendirildiği sonucuna ulaşmıştır.

Okul müdürlerinin iletişim beceri düzeyleri; “iyi düzeyde”, “gayet iyi”, “ortanın üzerinde”, “yeterli düzeyde”, “üst düzey”, “ileri ve üst düzey” şeklindeki değerlendirmelerle olumlu düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gökkaya (2009) çalışmasında ilköğretimde görevli öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri olumlu olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin iletişim beceri düzeyleri ile ilgi yapılan çalışma sonuçları değerlendirilirken alan yazında olumlu olumsuz şeklinde değerlendirmelere sık rastlanmamaktadır. Ancak olumsuz özellikler olarak listelenen beceriler bulunmaktadır. Kullanılan ifadelerin anlamsal olarak olumlu izlenimler uyandırması düzey değerlendirme olumlu ifadesinin kullanımında belirleyici olmuştur.

Çalışmada okul müdürlerinin iletişimi geliştirmek için; proje ve organizasyonlar yaptıkları, toplantılar düzenledikleri, etkin dinleme davranışında buldukları, sosyal etkinlikler düzenledikleri, iyi okul iklimi yaratmaya çalıştıkları, sürekli iletişim halinde oldukları, selamlaşma ve hatır sorma gibi ifadeleri sıklıkla kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Akın (2022) çalışmasında okul müdürlerinin iletişim düzeyi arttıkça okul kültürü düzeyinin de arttığı, ikisi arasında anlamlı pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. İyi okul ikliminin yaratma sonucu ve ya okul kültürünü geliştirmek için sosyal etkinlik ve organizasyonların yapılması gibi sonuçlar açısından Akın (2022)’ın çalışması ile örtüşmektedir. Gitmez (2018) yaptığı araştırmada benzer sonuca ulaşmıştır. Öner (2019) çalışmasında öğretmenler okul müdürleri tarafından aracısız, uygun sıklıkla iletişime geçmek ev zamanında bilgilendirilmek istemektedirler sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Okul müdürü ile iletişim sürecinde tarafların: İletişim hissiyatı teması kapsamında; “açık, net, samimi ve pozitif iletişim”, “yüzeysellik”, “karşılıklı mutluluk ve destek hissettirme”, “sağlıklı iletişim kurma”, “rahatlıkla iletişim kurma, istenilen grup ve kişilerle iletişime geçebilme”, “moral ve motivasyon sağlama”, “gerginlik olabiliyor” şeklinde duygu durumunda buldukları sonucuna ulaşmıştır. Öner (2019) çalışmasında okul müdürlerinin tehditkar ve gergin yaklaşımlar sergileyebildikleri sonucuna ulaşmıştır. Küçük Güngörmez (2020) çalışmasında okul müdürlerinin hiyerarşik ilişkilerde üst merci ve çevre ile olan ilişkilerde rahat oldukları sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada Küçük Güngörmez (2020) okul müdürlerinin öğretmeni destekleme konusunda lider gibi davrandıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçların çalışmada ulaşılan bazı sonuçları desteklediği görülmüştür.

Katılımcıları görüşleri doğrultusunda yaşanan iletişim sorunlarının; “İş aksatma/ tembellik”, “Sorumluluktan kaçınma”, “Dolaylı ifade”, “Gecikmiş geribildirim”, “Yanlışı anlama”, “Düşünce çatışması”, “Dinleme ve ifade eksikliği”, “Ani çıkışlar”, “İtirazlara olumsuz tepki”, “Çıkar odaklı anlayış” durumlarından kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır. Gencer (2018) çalışmasında iletişim sorunları bağlamında ‘okul yönetiminin olaylara kendi tarafından bakması’ en önemli sorun olarak belirlenmiştir. Umaz (2010) çalışmasında okul yönetiminin öğretmenlere empatik yaklaşmadıkları ve öğretmenleri anlamaya çalışmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Umaz (2010), Çatal (2013) ve Uygur (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında da yöneticilerin eleştiriye açık olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç itirazlara olumsuz tepki sonucu ile benzerlik göstermektedir. Bingöl (2013) çalışmasında yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde duygu ve düşüncelerini açık ifade etmek yerine dolaylı anlattıkları ve konuşulan konunun dışına çıktıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada da ulaşılan dolaylı ifade sonucu Bingöl (2013)’ün çalışması ile benzerlik göstermektedir. Ancak Bingöl (2013)’ün çalışmasında; yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerini yanlışı algılamadıkları ve birbirlerinin görüşlerini çarpıtmadıkları sonucu bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

Çalışmada iletişim sorunlarının çözümü için; güven, sevgi, empati, etkin dinleme, etkili iletişim, motivasyon, eğitim, sorumluluk bilinci, kurum kültürü, iş birliği gibi değer ve yaklaşımların etkili olacağı sonucuna ulaşmıştır. Gülçay (2021) okul yöneticilerinin örgüt içi iletişime yönelik görüşlerinin incelenmesi çalışmasında problemlerin çözümünde dinleme ve konuşarak şeklinde bulgulara rastlamıştır. Ayrıca Gülçay (2021) problem çözümünde güzel bir dil kullanarak, samimiyetle yaklaşarak ve iyi bir iletişim gibi sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışmada ulaşılan sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Öner (2019) çalışmasında empati ve anlamamanın önemli iletişim yeterlikleri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özgan ve Aslan (2008) çalışmasında motivasyon ve iletişim arasında olumlu yönde ilişkinin olduğu, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. İşginöz ve Bülbül (2012) çalışmasında problemlerin karşılıklı diyalog, birbirini dinleme ve anlama ile çözüleceği sonucuna ulaşmıştır. Şener (2015) çalışmasında yöneticilerin iletişim sorunlarını dinleyerek, sabırlı olarak, hoşgörülü olarak ve empati kurarak çözüme kavuşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Akın (2022) çalışmasında kurum kültürünü iyileştirmenin iletişimi geliştireceği, kurum kültürü ile iletişim arasından olumlu yönde pozitif ilişkinin olduğu

sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda okul kültürünün iyileştirmesi iletişim problemlerinin oluşması ve çözümünde etkili olacaktır. Çalışmada ulaşılan sonuçların bu sonuçlarla benzerliklerinin olduğu görülmektedir.

ÖNERİLER

İletişim becerilerini geliştirme programları oluşturulmalıdır: Okul müdürleri ve öğretmenler için iletişim becerilerini geliştirme programları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu programlar, empatik iletişim, etkin dinleme, doğru ifade etme ve anlama, etkili iletişim stratejileri gibi konuları içermelidir. Bu sayede, okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim kalitesi artırılabilir ve öğrencilerle daha sağlıklı iletişim kurulabilir. Okul müdürleri, liderlik ve motivasyon becerilerini geliştirmek için desteklenmelidir. Adaletli davranışlar, hoşgörülü yaklaşım, etkili iletişim tarzı, motivasyon sağlama ve destek olma becerileri üzerinde çalışmalar yapılmalıdır. Bu, okul müdürlerinin öğretmenleri ve diğer çalışanları motive etmelerini, liderlik rolünü etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağlayabilir. İletişimde teknolojiyi etkin bir şekilde kullanma becerisi geliştirilmelidir. Okul müdürleri ve öğretmenler, iletişimde teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilmelidir. E-posta, anlık mesajlaşma, video konferans gibi iletişim araçları, iletişimi hızlandırabilir ve kolaylaştırabilir. Bu nedenle, teknolojiye uyum sağlama becerileri üzerinde çalışılmalı ve bu araçların etkin bir şekilde kullanımı teşvik edilmelidir. Okul müdürleri ve öğretmenler, iletişim sürecinde şeffaf ve açık olmalıdır. Çalışanlara düşüncelerini ifade etme ve katılım süreçlerine dahil olma fırsatı verilmelidir. Bu, karşılıklı anlayışı ve diyalogu teşvik ederek, iletişimde güven ve işbirliğini artırabilir. Okul müdürleri ve öğretmenler arasında sürekli iletişim ve geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır. Düzenli toplantılar, etkili iletişim araçları ve geri bildirim süreçleri, iletişimi güçlendirebilir ve sorunların erken tespit edilmesini sağlayabilir. Okul müdürleri ve öğretmenler arasında iş birliği ve ortak karar alma süreçleri teşvik edilmelidir. Çalışanların fikirlerine değer verilerek, ortak kararlar alınması sağlanmalıdır. Bu, iletişimi güçlendirecek, çalışanların motivasyonunu ve toplumsal etkiyi artıracaktır. İletişim sorunlarının çözümü için okul müdürleri ve öğretmenlere eğitim ve destek sağlanmalıdır. Güven, sevgi, empati, etkin dinleme, etkili iletişim stratejileri gibi değer ve yaklaşımların önemini vurgulayan eğitim programları düzenlenebilir. Ayrıca, iletişimde sorunların çözümü için danışmanlık ve koçluk hizmetleri de sunulabilir. Merkezi yönetimlerin bu eğitimleri organize etmeleri sağlanmalı. Okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmen ve diğer çalışanların davranışlarından etkilenmekte olduğu görülmektedir. Bu açıdan öğretmen ve diğer çalışanların sorumluluklarını zamanında ve gerektiği şekilde yerine getirmesi gerekliliği konusunda farkındalık oluşturacak çalışmalar planlanmalı. Okul müdürlerinin makamları ve görevleri gereği oluşan beklenti ve istekleri konusunda öğretmenlerin anlayışlı olması ve destek vermeleri gerektiği konusunda bilinçlendirme etkinlikleri düzenlenmeli. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde her zaman geçerli ve sabit iletişim becerilerinden söz etmek mümkün değildir. Günümüzde teknoloji kullanımı önemli iletişim becerileri arasında görülmektedir. Gelişen durum ve zamanın gerekliliklerine göre okul müdürleri iletişim becerilerini güncellemeli ve geliştirmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları (Ankara ili örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Barutçu, E., ve Haşiloğlu, S. B. (2010). Organizasyonlarda İnternet'in Gayri Resmi ve Viral İletişim Aracı Olarak Kullanımı. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 1(2), 5-16.
- Başar, H. (1998). *Eğitim denetçisi rolleri yeterlikleri seçilmesi yetiştirilmesi*. Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegeme Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemleri (34. bas)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi (Şişli ilçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkanat, C., ve Sağnak, M. (2010). İlköğretim okullarında görevli müdürlerin iletişim stilleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(185), 162-174.

- Çınar, O. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 267-276.
- Davis, K. (1977). *İşletmede insan davranışı. örgütsel davranış (Çev. K. Tosun)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertekin, İ. (2017). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Güçlü, M. (2017). Organizational communication: an assessment in terms of place and priority in educational institutions. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*, 7(13), 854-870.
- Gürses, Y. (2006). *Eğitim örgütlerinde etkili iletişim kurma becerilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma (Kütahya merkez ilçe örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Izgar, H. (2011). *Sınıf yönetimi okul yönetiminde insan ilişkilerinin sınıf yönetimine etkisi (Ed. M. Gürsel)*. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Karaçor, S., ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Katman, H. A. (2010). *Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük Güngörmez, T. (2020). *Ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri: karma bir araştırma*. Karabük: Karabük Üniversitesi.
- MEGEP. (2015). *Mesleki gelişim. Etkili iletişim*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Onay, M., Süslü, Z. H., ve Kılıcı, S. (2011). İletişim tarzının ve sözsüz iletişimin çalışanların iş performansına etkisi: posta dağıtıcıları ve hemşireler üzerine bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(12), 139-175.
- Öner, N. S. (2019). *Okul müdürlerinin örgütsel iletişim sürecine ilişkin yeterlikleri*. Muğla: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> 601130.
- Özdemir, S., Sezgin, F., ve Kılıç, D. Ö. (2015). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 40(177), 365-383.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*.18(2), , 113-130.
- Pala, A. (2008). Öğretmen adaylarının empati kurma düzeyleri üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 13-23.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. Ankara: Arıkan Yayınları.
- Söğüt, D. (2022). *Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. İstanbul: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> 723668.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon (7. Baskı)*. Konya: Günay Baskı.
- TDK. (2023, 01 04). *Güncel Türkçe Sözlük*. Sozluk.gov.tr: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Torbacioğlu, D. (2007). *İlköğretim yöneticilerinin iletişim yöntemleri ve güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen algıları (Çorum ili örneği)* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Töremen, F., ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*(160). https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm adresinden alındı
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 17, (2), 183-206.

Tutar, H., ve Yılmaz, M. K. (2013). *İletişim: genel ve örgütsel boyutuyla, (10. Bas)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, H. (2015). *Okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri açısından incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalıma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6(2), 291-306.