



Yöneticiler ile Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarının Eğitime Yansımaları

Reflection of Communication Problems Between Managers and Teachers on Education

ÖZET

Her örgüt yapısı içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimden kaynaklı sorunlar görülmektedir. Okullarda kendi içinde yaşayan canlı örgütler olduğu için, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında iletişimden kaynaklı sorunlar yaşandığı bilinmektedir. Bu çalışmanın amacı; okullarda yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının eğitime yansımalarını belirlemek ve olası çözüm yolları ortaya koymaktır. Araştırma nitel araştırma yöntemi kapsamında, olgu bilim deseni ile yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu için amaçlı örneklem yönteminden maksimum örneklem tekniği kullanılmıştır. Araştırmada çalışma grubunu 2022/2023 Eğitim Öğretim yılında Tokat ili Erbaa ilçesinde görevli 10 yönetici oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak yöneticilere altı maddelik açık uçlu sorulardan meydana gelen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmalar sonucunda elde edilen veriler betimsel analiz tekniğine göre analiz edilmiştir. Veriler analiz edildiğinde yöneticilerin öncelikle iletişim kavramını; hedefe aktarma, birbirini anlama süreci, bilgi alışverişi ve kontak kurma şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcılar okullarda yöneticiler ve öğretmenler arasında iletişimden kaynaklı sorunların var olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının nedenleri olarak; mevzuata hâkim olamama, önyargılı olma, söylemin ifade tarzı, sorumlulukları yerine getirmeme, rol farkı ve cinsiyet olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılar yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının sonuçlarını; akademik başarısızlık, güvensizlik, resmi işler, tayin/ayrılma, çatışma ve okul ikliminin zedelenmesi olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılar yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının ortadan kaldırılması için; empati, güven, hizmet içi eğitim, saygılı üslup ve eleştiriye açık olma şeklinde birtakım önerilerde bulunmuşlardır. Sonuç olarak; okullarda yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının eğitime olumsuz olarak yansıdığı ve bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması için yönetici ve öğretmenlerin mesleklerinin gerekliliği olarak daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Öğretmen, İletişim, İletişim Sorunları

ABSTRACT

In every organizational structure, there are problems arising from communication between managers and employees. It is known that there are problems arising from communication between school administrators and teachers, since there are live organizations living in schools. The aim of this study is to determine the reflections of communication problems between administrators and teachers in schools on education and to reveal possible solutions. The research was conducted within the scope of qualitative research method, with a phenomenological design. Maximum sampling technique, one of the purposeful sampling method, was used for the study group of the research. The study group in the research consists of 10 administrators working in the Erbaa district of Tokat province in the 2022/2023 academic year. As a data collection tool, a semi-structured interview form consisting of six-item open-ended questions was used for the administrators. The data obtained as a result of the studies were analyzed according to the descriptive analysis technique. The participants; the results of communication problems between administrators and teachers; academic failure, insecurity, official duties, assignment/separation, conflict and damage to the school climate. In order to eliminate communication problems between participants, administrators and teachers; They made some suggestions such as empathy, trust, in-service training, respectful style and being open to criticism. As a result; In schools, communication problems between administrators and teachers reflect negatively on education, and administrators and teachers should make more efforts as a necessity of their profession in order to eliminate these negativities.

Keywords: Manager, Teacher, Communication, Communication Problems

GİRİŞ

Ülkemizde son yıllarda okullarda yöneticiler ve öğretmenler arasında birtakım sorunlar yaşandığı görülmektedir. Yaşanılan bu sorunların eğitim öğretim ortamına olumsuz etkilerinin olduğu bilinmektedir. Görsel ve yazılı basında, internette, sosyal medya platformlarında bu durumla ilgili haberlerin yer aldığı mevcuttur. Örneğin; 2022 yılında Anadolu'da bir ilin ilçesinde görev yapan bir öğretmenin, okul müdürü ile beraber yaklaşık 20 kişilik bir grubun saldırısına uğradığı haberlere konu olmuştur (Sabah, 2022). Yine Anadolu'da bir ilde okul müdürünün öğretmenin giyim tarzına müdahale etmesi sonucunda öğretmenin okul müdürü hakkında suç duyurusunda bulunduğu haberlerde

Ahmet Üstün¹ 
Mustafa Balcı² 

How to Cite This Article

Üstün, A. & Balcı, M. (2023). "Yöneticiler ile Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarının Eğitime Yansımaları", Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 9(62):2461-2471. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.67989>

Arrival: 24 December 2022
Published: 28 March 2023

International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

¹ Prof. Dr., Amasya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri ABD, Amasya, Türkiye

² Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi, Amasya Üniversitesi, Okul Müdürü, MEB, Tokat, Türkiye

görülmüştür (Cumhuriyet, 2022). Yaşanılan bu durumlar eğitim ve öğretim sürecini olumsuz olarak etkilemekte ve okul örgütüne olumsuz yansımaktadır. İletişimsizlik sonucu meydana gelen bu durumların öğrenci, öğretmen, veli ve sürecin içindeki tüm paydaşları da etkilediği görülmektedir. Eğitim öğretimi ve öğrenci başarı durumlarını da etkilediği görülen iletişim sorunları, okulun vizyon ve misyonuna ulaşma gayesini de olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu problemleri ortadan kaldırmak için örgütlerde iletişimin üst seviyede olması gerektiği bilinmektedir. Diğer bir deyişle “örgütün temel yapısı iletişimdir” diyerek örgütlerdeki iletişimin önemine vurgu yapılması gerekmektedir (Adrignola & Spaynton, 2013; Simon, 1957).

Yönetici, bir kurumun tüm alandaki çalışmalarını ve uygulamalarını kontrol ederek, kurumun başarısını artırmak için bütün çalışanlarının ahenk içinde görevlerini yapmalarını sağlar ve kurumunu başarıya götürmek için çaba gösterir (Tortop, 1985). Yönetici aynı zamanda bulunduğu örgütünü verimli ve akılcı bir duruma getirmek için lider pozisyonunda olan kişidir (Kaya, 1986). Geniş bir tanıma göre ise yönetici; çağa uygun yönetim, yöntem ve teknikleri özümsemiş, bilgi ve birikimini günün şartlarına uygun olarak değerlendirebilen ve uygulayan, örgütünün sorunlarına açık ve duyarlı olup bilimsellik yolundan ayrılmayan, paydaşları için ödül ve cezayı yerinde ve zamanında kullanan, insanlarla iletişimi kuvvetli olup, diğer insanları yönlendirme kabiliyetine sahip çağdaş kişilerdir (Peker, 1989). Dolayısıyla yöneticilik için özel bir insan olmaya gerek olmayıp; çalışkan, azimli, kararlı yapıda, empati yeteneği yüksek, iletişimi güçlü, hoşgörülü ve kontrollü bir insan olmak yöneticide bulunması gerekli hususlardır (Zaleznik, 1995).

Bir yönetici için gerekli olan nitelikler, bulunulan örgüt içerisinde çalışan diğer görevlilerin niteliklerinden farklı olmalıdır. Bunun nedeni, yetkinin artması sonucu, yetkinin getirdiği sorumluluğun fazla olmasıdır. Bir yönetici örgütü içinde taraf tutmamalı, anlayışsız olmamalı, kararsız kalmamalı, korkmamalı, dar ve sık görüşlü olmamalıdır. Bunlara karşı olarak ise bir yöneticide şu nitelikler bulunmalıdır (Drucker, 1996; Thompson, 2002; Tortop, 1985):

- ✓ Örgütüne, değer veren işbirlikçi yapıda, denetimi kuralına göre uygulayan ve tüm çalışanlarına karşı kapsayıcı ve yönlendirici olup, yaptığı her işte plana göre hareket eden kişidir. Yöneticinin yönetim bilgi ve becerisi yüksek olmalıdır.
- ✓ Yönetici çalışan personelleri tarafından takdir edilmeli, çalışanlarının görüşlerine önem vererek onların değerli olduklarını hissettirmeli, durağan olmayıp sürekli kendini yenilemeli ve gelecek odaklı olmalı; görüş ve fikirlerini çalışanları ile paylaşarak onlarda karşılıklı güven duygusunu oluşturarak çalışanlarının güvenini kazanmalıdır.
- ✓ Yönetici bulunduğu örgüt için vazgeçilmez olmalı ve örgütü ile yaşamalıdır. Sadece kendisi değil, çalışan personelleri de girişim odaklı olmalı; yönetici, yetki devrinde rahat olmalı, çalışanlarını kendilerine uygun işlerde istihdam ederek en yüksek verimi almalıdır.
- ✓ Yönetici ayrıcalıklı olmadığını farkında olarak, sorumluluklarının bilincinde olmalı, tüm personelinin her zaman yanında olduğunu görerek örgütünü güçlü ve dinamik bir yapıya kavuşturmalıdır.

Okul, öğretmen ve öğrencileri içinde barındırdığı, diğer paydaşları ile beraber iletişimin güçlü olduğu öğrenme ve yaşama alanıdır (Turan, 2007). Şişman ve Turan'a (2005) göre okul, bulunulan çevreden gelen öğrenciler önde olmak üzere eğitim malzemelerini ve diğer girdileri içine alarak ürün olarak eğitim öğretimi sunan, çevresine ve paydaşlarına dönütler veren, verilen dönütler neticesinde ilişkiler kurarak yapısını koruma çabasında olan açık sistemlerdir. Bu sistemde devamlılığı sağlayan okul yöneticileri olup, okul müdürleridir. Bu bağlamda okul müdürlerinin de sahip olması gereken yeterlilikler mevcuttur. Bu yeterlilikler üç şekildedir: Teknik yeterlilikler, kavramsal yeterlilikler ve insani yeterliliklerdir (Katz, 1956; akt. Bursalıoğlu, 1981). Teknik yeterlilikler; Okulun ekonomik, mali ve finansman alanındaki yeterlilikleridir (Açıkgöz, 1994). Okul örgütünü bütüncül bir yapıda ele alıp, bu örgütü görüp anlamak ve hissedebilmek ise kavramsal yeterlilik kapsamındadır (Kaya, 1991). Okul müdürlerinin sahip olması gereken diğer yeterlilik alanı ise insani yeterlilik olup temeli iletişime dayanmaktadır. Türkel'e (1999) göre insancıl yeterlilik; bireysel veya grup olarak insanı anlama, karşılıklı saygı içerisinde bulunarak empatiyi güçlü tutma ve bireye karşı duyarlı olmaktır.

Öğretmen; iyi bir kişiliğe sahip, esnek yapıda bir insandır (Hamachek, 1969). Öğretmen; öğretim becerisine sahip, alan bilgisi olan, çağdaş düzeyde teknolojik yeterliliklerle donatılmış, mesleki gelişime önem veren bir kariyer alanıdır (Acat vd, 2005; Darling-Hammond & Baratz-Snowden, 2007; Hamachek, 1969; Toraman, 2019). Darling-Hammond ve Baratz-Snowden'e (2007) göre etkili bir öğretmen; öğrencilere bilgi aktarımıyla değil, onların öğrenme şekilleriyle ilgilenir, eğitimin tüm paydaşlarını öğrenme ortamına ekler, diğer meslektaşları ve yöneticileri ile iyi bir iletişime sahip kişidir. Arthur vd. (2015) göre öğretmen; öğrencinin karakterinin gelişiminde etkin rol oynayan ve öğrencilerine rol model olan kişidir. Öğretmen; kültürünün iyi bir sunucusu, sosyal bir birey, alan bilgisi sahibi ve öğrencisini dönüştüren kişidir (Lamm, 1972; akt. Arnon & Reichel, 2007). Yine öğretmen; öğrencilerin derste bilgiyi

ve değeri ortaya çıkarmaları için eğitim öğretim ortamını düzenleyen ve planlayan bir alan uzmanıdır (Harden & Crosby, 2000). Barber ve Mourshed'in (2007) "En üst dereceye gelen okullar bu durumu nasıl gerçekleştiriyor?" adındaki raporunun sonucunda öğretmenlerin, yüksek bir okuryazarlık ve matematik becerisiyle beraber iletişim yönü kuvvetli, her zaman öğrenmeye açık, yüksek motivasyonlu olması gerekliliği belirtilmiştir.

İdeal bir öğretmende bulunması gereken temel nitelikteki özellikler Minor vd. (2002) göre şöyle olmalıdır: Öğretmenler yüksek özgüvene sahip olmalı ve herhangi bir durumda karşılaşılabilecekleri her türlü problemleri anında çözme kabiliyetine sahiptirler. Ayrıca öğretmenler farklı duygu ve düşüncelere karşı saygılı ve hoşgörülüdürler. Eğitim ve öğretim ortamında farklı öğrenme ve öğretme yöntem ve tekniklerini başarı ile uygularlar. Sınıflarında ve bağlı bulunduğu örgüt içerisinde demokratik bir alan oluşturarak öğrencileri ve paydaşları ile farklı ve etkili bir iletişim ortamı oluştururlar. Öğretmenler, tüm kademelerde öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önüne alarak onların başarıları için çaba gösteren alanında uzmanlaşmış kişilerdir

Çelikten vd. (2005) göre ise başarılı ve ideal bir öğretmende bulunması gereken temel özellikler şu şekilde olmalıdır:

- ✓ Öğretmen duygularına hâkim olarak, kontrol mekanizmasını güçlü tutmalı. Ayrıca öğretmen, istenmeyen durumlarda sabırlı olduğunu hissettirmeli ve göstermelidir.
- ✓ Toplumun tüm farklılıklarına karşı saygılı olmalıdır.
- ✓ Öğretmen her yönüyle temiz ve düzenlidir, giyim kuşamına özen göstermelidir.
- ✓ Öğretmen iyi gözlemcidir. Değişime ve yeniliğe hep açıktır, gelecek odaklıdır. Eleştiri en büyük yol göstericisidir.
- ✓ Karşılaşılan sorunlara çözüm üretme potansiyeline sahip bir kişiliktir.
- ✓ Öğrencileri sürekli cesaretlendirerek motivasyonlarını artırır ve onları daima destekler.
- ✓ Öğrencilerin rol modeli konumunda olmalıdır.
- ✓ Öğrencilere ve diğer paydaşlara karşı hoşgörülü ve güler yüzlüdür.
- ✓ Öğrencilerine dürüst, samimi, eşit ve adildir.
- ✓ Sınıfın yapıtaşı ve otoriteyi sağlayan kişidir.
- ✓ Öğretmen aynı zamanda lider ruhlu, liderlik becerilerine sahip olmalıdır.
- ✓ Örgütünde, okul-veli, veli- öğrenci, okul-öğrenci etkileşiminde etken olmalıdır. İşbirliğinin ve birlikteliğin kilit konumunda olmalıdır.
- ✓ Öğretmen iyi bir iletişim uzmanı olarak, meslek ve alan bilgisine sahip olmalıdır.

İletişim; duygu, düşünce ve bilgilerin insanlar arasında aktarılması sürecidir. Ayrıca iletişim, bireylerin ya da grubun tutum ve davranışlarını etkileyen bir eylemdir (Gürüz & Temel-Eğinli, 2011). İletişim, belirli bir bilginin paylaşılmasını sağlayan ilişkiler ağı ve devamında paylaşma sürecidir (Yüksel, 2013). Kağıtçıbaşı (1988) iletişimi şöyle tanımlar: Belirli bir kaynaktan belirli bir hedefe yöneltilen, tutum ve davranışları değiştirme amacı taşıyan bir ileti işidir. Bireylerin ve grupların arasında yer alan her türlü ilişki iletişim sayılabilir (Bursalıoğlu, 2005). İletişim sürecinde mesaj alışverişi sözlü veya sözsüz bedensel hareketlerle de gerçekleşebilir (Güney, 2011). Beden hareketleriyle gerçekleştirilen iletişim türüne sözsüz iletişim denir. Bu tür iletişim şeklinde; kişinin vücut şekli, hareketleri, jest ve mimikleri, saç şekli ve giyimi gibi özellikleri etkilidir (Finset & Piccoli, 2010). Sözsüz iletişim, söz içermeyen, bilgiyi davranışlarla iletme işidir (Güneş, 2011). Wood'a (2009) göre sözsüz iletişim; sadece jest, mimik ve hareketlerle açıklanamaz, ona göre konuşmanın içeriğindeki vurgu, tonlamada önemlidir.

Bir örgütte yer alan çalışanlar açısından etkileşimi artırmak ve bununla beraber örgütün eşgüdüm halindeki işlerliğini ilerletmek için en büyük katkıyı sağlayan iletişim, bu açıdan bakıldığında zaman eğitim örgütleri için çok önemli bir noktadadır (Terzi, 1996). Başaran'a (2000) göre eğitim, bireylerin etkileşimini karşılıklı yaptıkları bir süreçtir ve bu sürecin sağlıklı yürütmesi için gerekli olan araç ise iletişimidir.

İletişim sürecinin okullarda başlatılmasından ve iletişimin yapısını kurmakla görevli kişi okul yöneticileridir. Okul yöneticileri kendilerinde bulunan yetkilerinden dolayı örgüt içerisinde en etken kişilerdir (Celep, 2000). Okulun amaçlarını, misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için uğraş gösteren okul yöneticilerinin iletişim becerileri hedeflere ulaşma noktasında belirleyici konumdadır. İletişim yönü kuvvetli olan bir okul yöneticisinin görüldüğü her alanda etkili olduğu bilinmektedir (Bursalıoğlu, 2005; Şimşek, 2005). Bu açıdan bakıldığında her okul yöneticisinde bulunması gereken yüksek iletişim becerisi, bulunduğu okul örgütünün iletişim sürecini belirlemede ve örgüt üyelerine davranış değişikliği sağlama noktasında son derece etkilidir (Gürgen, 1997). Okul yöneticileri kurumunda

sağlam bir iletişim süreci oluştururken, iletişimin sürecine ve özelliklerine önem vererek adım atmalıdır. Bunun nedeni, iletişimin temelinde insan davranışlarını değiştirme sürecinin etken olmasıdır (Kaya, 1999). Şimşek'e (2005) göre bir okul yöneticisi iletişim sürecinde düşünceleriyle net olmalı, ifadelerini açıkça ortaya koymalı, bilgiyi paylaşarak dağıtmalı, her zaman çift yönlü iletişime önem vermeli, empatiyi kendine ilke edinerek örgütündeki tüm paydaşlara karşı duyarlı olmalı, karşısında bulunan bireyleri iyi bir dinleyici olarak dinlemelidir. Ayrıca sadece örgüt içinde değil, örgüt dışında da iletişimi kuvvetli olan bir okul yöneticisinin başarısının artmasında iletişimin etkin rol oynadığı görülmektedir (Dicleli & Akkaya, 2000).

Okullarda, eğitim örgütlerinde düşünce kalıpları, önyargılar iletişimin önündeki en büyük engellerdir (Ersoy, 2006). İletişim engeli, bir mesajın verilmesinde, verilen mesajın alınmasında olumsuzluk yaratır (Tutar & Yılmaz, 2005). İletişim engelleri Mosley vd. (2001) göre şu şekildedir: kurum içi hiyerarşi, otorite ve yasal statü, alan uzmanlığı ve kullanılan mesleki dildir. Eren'e (2001) göre ise iletişim engelleri şöyledir; kendini iyi ifade edememe, dil sorunları, iletişim halinde bulunulan bireyi dinlememe, verilen dönütlerden kaynaklı sorunlar. Sayers vd. (1993) göre iletişim engellerinin bazıları ise şu şekildedir; yaşanılmış deneyimler, kişinin ihtiyaç ve beklentileri, örgüte karşı uzak olmak, zamanın yetersiz olması, seçici olmak, kişisel önyargılar, empati yoksunluğu ve varsayımlar. Sullivan ve Glanz (2000) iletişim engellerini; bireyi yargılama (olumlu ya da olumsuz eleştiri, lakap takma, dinlememe) çözüm mekanizması (emredici dil kullanma, tehditkâr olma, hoş olmayan sorular sorma, bireyin işine izinsiz karışma) diğer bireylerin ilgilerinden kaçınmak (dikkatleri başka yöne kanalize etme, iğneleme, yaftalama, düşünmeden sapma) olarak nitelendirmişlerdir. Okul örgütünde demokratik bir düzenin oluşturulması, oluşan iletişim engellerinin ortadan kaldırılmasında etkindir ama demokratik ortam tek başına yeterli değildir. Demokratik ortamın oluşması sürecinde ise yönetici ve öğretmen iş birliği çok önemlidir (Celep, 1992).

Bu nedenle çalışmanın amacı; yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına dikkat çekmek ve bu sorunların eğitime yansımalarını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır.

- ✓ İletişim kavramının tanımı nedir?
- ✓ Yöneticiler ile öğretmenler arasında iletişim sorunları var mıdır?
- ✓ Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının nedenleri nelerdir?
- ✓ Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının sonuçları nelerdir?
- ✓ Yöneticiler ile öğretmenler arasında meydana gelen iletişim sorunlarının ortadan kaldırılması için neler yapılmalıdır?

YÖNTEM

Bu başlık içerisinde araştırmanın yöntemi, araştırmanın deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizi konularına yer verilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma kullanılmıştır. Nitel araştırmada; algı ve olaylar doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir anlayışla ortaya konularak nitel veri toplama tekniklerinden gözlem, görüşme ve doküman analizi kullanılarak ele alınmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Nitel araştırmada, araştırılması istenen olgunun amacına yönelik görüşmeler yapılarak veriler toplanır (Karasar, 2014). Nitel araştırmada, araştırmanın konusu olan olgu ve olaylar kendi ekseninde değerlendirilir ayrıca insanların olgu ve olaylara kattıkları anlamlar önem kazanır (Altunışık vd, 2010). Bu yöntem, insanın kendi saklı yönlerini ortaya çıkarmak ve çözmek için kendi çabalarıyla oluşturarak ortaya koyduğu ve toplumsal olayların ayrıntılarına ulaşmak için geliştirdiği bir araştırma yöntemidir (Özdemir, 2010).

Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, yaşananların derinlemesine bir incelemesinin ihtiyaç duyulduğu olgu ve olayların ayrıntılı olarak ortaya çıkarılmasında kullanılır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Olgubilim deseni, sosyal bilimlerden felsefe ve psikolojiyi temel alarak insanların yaşamlarındaki deneyimlerini incelemektedir (Emiroğlu, 2004). Diğer bir tanıma göre olgubilim deseni; kaynağını kişisel farklılıklardan alır ve kişilerin yaşantılarıyla ilgilenir, bu yaşantı, deneyim veya olguları analiz ederek karşılaştırır (Patton, 2014).

Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu çalışmada çalışma grubu oluşturulurken amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemindeki amaç; araştırmacı araştırmanın amacına uygun bir şekilde kendi değerlendirmesini yaparak araştırmaya katılacak olan katılımcıları belirler (Balcı, 2005). Amaçlı örnekleme en çok kullanılan teknikler; aykırı, tipik, uygun, maksimum çeşitlilik, kartopu ve zincir örnekleme şeklindedir (Merriam, 2013). Maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kısaca bir örneklemden hareket eder ve insan çeşitliliğinin en fazla derecede yansıtılması sebebiyle kullanılır. Tekniğin kullanılmasındaki amaç ise, olgu ve olayların içerisinde bulunan farklılıkları ortaya çıkarmaktır (Patton, 2014). Diğer bir ifadeyle, maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğine göre ortaya çıkarılan örnekleme amaç; meydana getirilen çeşitliliğin bütün bir genelleme yapılması için kullanılmayacak olmasıdır. Bu örnekleme tekniğinde çeşitliliği sağlamaktaki amaç, farklı durumlardan yola çıkarak ortak bulguları ortaya koymaya çalışmak ve problemin bilinmeyen ve fark edilmeyen yönlerini ortaya çıkarmaktır. Bu nedenden dolayı araştırmanın çalışma grubunu, Tokat'ın Erbaa İlçesi'nde görev yapan 10 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Katılımcıların kimliklerini açığa çıkaracak herhangi bir bilgiye çalışma içerisinde yer verilmemiştir. Katılımcılar Y1, Y2, Y3,...ve Y10 şeklinde kodlanmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

| Katılımcılar | Cinsiyet | Yaş | Eğitim Seviyesi | Branş | Yöneticilik Kıdemi |
|--------------|----------|-----|-----------------|------------------------------|--------------------|
| Y1 | Erkek | 32 | Lisans | Sınıf Öğretmeni | 0-5 Yıl |
| Y2 | Erkek | 42 | Lisans | Türkçe | 11-15 Yıl |
| Y3 | Erkek | 55 | Ön Lisans | Teknoloji Tasarım | 26-30 Yıl |
| Y4 | Erkek | 31 | Lisans | İlköğretim Matematik | 0-5 Yıl |
| Y5 | Kadın | 44 | Yüksek Lisans | Sınıf Öğretmeni | 11-15 Yıl |
| Y6 | Erkek | 44 | Yüksek Lisans | Sosyal Bilgiler | 16-20 Yıl |
| Y7 | Erkek | 46 | Yüksek Lisans | Türkçe | 11-15 Yıl |
| Y8 | Erkek | 49 | Yüksek Lisans | Sınıf Öğretmeni | 6-10 Yıl |
| Y9 | Erkek | 45 | Yüksek Lisans | İngilizce | 11-15 Yıl |
| Y10 | Kadın | 43 | Yüksek Lisans | Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi | 11-15 Yıl |

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %80'i (8 öğretmen) erkek, %20'si (2 öğretmen) ise kadın; yaş olarak %50'si (5 öğretmen) 41-45 yaş, %20'si (2 öğretmen) 30-35 yaş, %20'si (2 öğretmen) 46-50 yaş, %10'u (1 öğretmen) 50 yaş ve üzeri olduğu; %60'ı (6 öğretmen) yüksek lisans, %30'u (3 öğretmen) lisans ve %10'u (1 öğretmen) ön lisans derecesine sahip olup; %30'u (3 yönetici) Sınıf Öğretmeni, %20'si (2 yönetici) Türkçe, %10'u (1 yönetici) Teknoloji Tasarım, %10'u (1 yönetici) İlköğretim Matematik, %10'u (1 yönetici) Sosyal Bilgiler, %10'u (1 yönetici) İngilizce, %10'u (1 yönetici) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni olduğu; yöneticilik deneyimleri olarak %50'si (5 yönetici) 11-15 yıl, %20'si (2 yönetici) 0-5 yıl, %10'u (1 yönetici) 6-10 yıl, %10'u (1 yönetici) 16-20 yıl ve %10'u (1 yönetici) 26-30 yıl arası olduğu görülmüştür.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacılar bu çalışma kapsamında verileri toplarken yarı yapılandırılmış görüşme yöntemini kullanmışlardır. Bu görüşme yöntemi araştırmacılara görüşmenin durumuna göre değişiklikler yapma imkânı sağlamaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde araştırmacı görüşmenin gidişatına göre ana soruya bağlı alt sorular sorarak, katılımcının cevaplarının ayrıntılarına girebilir (Türnüklü, 2000). Araştırmacılar yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde önceden hazırladıkları soruları görüşme esnasında katılımcılara sorar ve katılımcılardan alınan yanıtlara göre sorularda değişiklik yapabilme imkânı bulurlar (Çepni, 2005). Bunun yanında araştırmacılar katılımcılarla görüşmesini karşılıklı sohbet ederek sağlayabilir veya açık uçlu görüşme yöntemlerinden de faydalanabilirler (Patton, 1987; akt. Yıldırım & Şimşek, 2004).

Bu çalışma kapsamındaki araştırma problemini açığa çıkarmayı amaçlayan 6 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış olup; bu form 2 eğitimci ile ön görüşme yapılarak test edilmiştir. Ön uygulama neticesinde görüşme formu uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşünün ardından gerekli düzenlemeler yapılmış ve görüşme formu uygulama aşamasına hazır hale getirilmiştir.

Katılımcılara görüşme öncesinde ve görüşme esnasında samimi cevaplar vermelerinin önemi hatırlatılmış, görüşmeyi her aşamada reddetme ve yanıt vermek istemedikleri sorulara cevap vermeme olanağı sağlanmıştır. Yine katılımcılara elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı ve kişisel verilerinin gizliliğinin korunacağı bildirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların da talepleri doğrultusunda genellikle görev yaptıkları okullarda ya da katılımcıların evlerinde gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme ortalama 15-20 dakika sürmüştür ve katılımcıların izni ile ses kaydı alınmıştır. Ses kaydına onay vermeyen katılımcıların görüşleri not alınarak kaydedilmiştir. Yapılan kayıtlar

daha sonra Microsoft Word dosyasında yazıldıktan sonra katılımcılarla tekrar görüşülmüş ve ifade ettikleri görüşlerinin doğruluğu teyit edilmiştir.

Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel analiz tekniğine göre ortaya çıkan veriler araştırma öncesinde düzenlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Betimsel analiz tekniğindeki amaç, araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerinin tam olarak yansıtılması için doğrudan alıntılarının yapılmasıdır. Ayrıca betimsel analiz tekniği görüşme sonucu elde edilen verilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde ortaya konulmasını sağlar (Altunışık vd., 2001; Yıldırım & Şimşek, 2011).

Bu araştırma için araştırmanın çalışma grubuna ulaşılmış olup, elde edilen veriler gizliliğe özen gösterilerek saklanmış, çalışmanın ve görüşmenin yerleri çalışma raporunda ayrıntılı olarak belirtilmiş, ayrıca araştırma araştırmacıların kişisel görüşlerinden bağımsız olarak tarafsızlık ilkesi gözetilerek yürütülmüştür.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde çalışmayla ilgili bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen veriler araştırma sorularına göre analiz edilmiştir.

Araştırmanın birinci sorusu, “İletişim kavramının tanımı nedir?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin veriler analiz edildiğinde katılımcıların “iletişim” kavramını; 1. hedefe aktarma, 2. birbirini anlama süreci, 3. bilgi alışverişi ve 4. kontak kurma şeklinde ifade ettikleri görülmüştür. Katılımcıların görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2: İletişim Kavramına Yönelik Algılar

| Sıra | Kod | f | % | Örnek Cümle |
|------|-------------------------|----|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Hedefe Aktarma | 8 | 47 | “Kişinin duygu, düşünce ve isteklerini karşı tarafa hedefe aktarmasıdır.” (Y1) |
| 2 | Birbirini Anlama Süreci | 4 | 23 | “Mesajı veren ile mesajı alanın birbirlerini tam olarak anlamış olmalıdır.” (Y8) |
| 3 | Bilgi Alışverişi | 3 | 18 | “İnsanlar arasındaki duygu alışverişine, bilgi alışverişine iletişim deniyor.” (Y6) |
| 4 | Kontak Kurma | 2 | 12 | “İnsanların duygu ve düşüncelerini paylaşması. Ben bunu kısacası birbirleri ile kontak kurması olarak tanımlıyorum.” (Y7) |
| | Toplam | 17 | 100 | |

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim kavramının tanımına yönelik algıları; %47 oranında “hedefe aktarma”, %23 oranında “birbirini anlama süreci”, %18 oranında “bilgi alışverişi” ve %12 oranında “kontak kurma” şeklinde sıralanmıştır.

İkinci araştırma sorusu “Okullarda yöneticiler ile öğretmenler arasında iletişim sorunları var mıdır?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin veriler analiz edildiğinde katılımcılar yöneticiler ile öğretmenler arasında iletişim sorunlarının var olup olmadığı algısını; evet vardır, şeklinde ifade ettikleri görülmüştür. Katılımcıların görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3: Yöneticiler ile Öğretmenler Arasında İletişim Sorunları Var mıdır Sorusuna Yönelik Algılar

| Sıra | Kod | f | % | Örnek Cümle |
|------|--------|----|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Evet | 10 | 100 | “İnsanların birbirleri ile iyi anlaşacakları diye bir şey yok. Bazen yönetici ve öğretmenlerin iyi anlaşmaları olduğu gibi, bazen frekansların uyuşmadığı, anlaşamadıkları ve iletişim kuramadıkları oluyor ve bundan sonra da olacaktır.” (Y7) |
| | Toplam | 10 | 100 | |

Tablo 3’te görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiler ile öğretmenler arasında iletişim sorunlarının varlığına yönelik algılarını; %100 oranında “evet” şeklinde ifade ettikleri görülmüştür.

Üçüncü araştırma sorusu “Yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının nedenleri nelerdir” şeklindedir. Bu soruya ilişkin veriler analiz edildiğinde katılımcılar yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının nedenleri olarak; 1. Mevzuata hâkim olamama, 2. önyargılı olma, 3. ifade tarzı, 4. sorumlulukları yerine getirmeme, 5. rol farkı ve 6. cinsiyet şeklinde ifade ettikleri görülmüştür. Katılımcıların görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4: Yöneticiler ile Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarının Nedenlerine Yönelik Algılar

| Sıra | Kod | f | % | Örnek Cümle |
|--------|---------------------------------|----|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Mevzuata Hâkim Olamama | 17 | 27 | “Yönetim ve müfredatla ilgili alanlara hâkim olamamak, bazen öğretmen daha hâkim oluyor ve okul müdürü gerisinde kalıyor.” (Y6) |
| 2 | Önyargılı Olma | 13 | 20 | “Öğretmenin yöneticilere karşı önyargılı olması da bir nedendir.” (Y7) |
| 3 | İfade Tarzı | 12 | 19 | “Kişilerin karşılıklı olarak konuşurken ses tonunu ayarlamaması, ses tonu çok önemlidir.” (Y3) |
| 4 | Sorumlulukları Yerine Getirmeme | 9 | 14 | “Yöneticinin öğretmenden beklediği yapması gereken bazı sorumluluklar vardır görevinin gereği, fakat öğretmenler bu sorumluluklarını bazen bilipte bilmemezlikten gelebiliyorlar.” (Y2) |
| 5 | Rol Farkı | 8 | 12 | “Yöneticinin belli başlı rolleri var, öğretmenin belli başlı rolleri var. Dolayısıyla yöneticiler ve öğretmenler kendi rollerini fazla bilmediklerinden dolayı bunu aktarmada iletişim problemleri çıkabiliyor.” (Y4) |
| 6 | Cinsiyet | 5 | 8 | “Kadın olmak ya da erkek olmakta yöneticilikte iletişim sorunlarına neden olabiliyor. Kadın olmak, cinsiyet meselesi. Toplumsal cinsiyet algısına göre yönetici dendiği zaman erkek olması gerekiyor.” (Y10) |
| Toplam | | 64 | 100 | |

Tablo 4’te görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının nedenlerine yönelik algıları; %27 oranında “mevzuata hâkim olamama”, %20 oranında “önyargılı olma”, %19 oranında “ifade tarzı”, %14 oranında “sorumluluklarını yerine getirmeme”, %12 oranında “rol farkı” ve %8 oranında “cinsiyet” şeklinde sıralanmıştır.

Dördüncü araştırma sorusu “Yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının sonuçları nelerdir?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin veriler analiz edildiğinde katılımcıların yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının nedenleri olarak; 1. akademik başarısızlık, 2. güvensizlik, 3. resmi işler, 4. tayin/ayrılma, 5. çatışma ve 6. okul ikliminin zedelenmesi şeklinde ifade ettikleri görülmüştür. Katılımcıların görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5: Yöneticiler ile Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarının Sonuçlarına Yönelik Algılar

| Sıra | Kod | f | % | Örnek Cümle |
|--------|----------------------------|----|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Akademik Başarısızlık | 11 | 24 | “Okullardaki eğitim öğrenci üzerine olduğu için ve eğitimin katmanları arasında bir iletişimin olmaması doğrudan öğrenci başarısına yansıyor. Yeterli iletişim olmaması durumunda öğrencinin akademik başarısı düşüyor.” (Y4) |
| 2 | Güvensizlik | 9 | 20 | “Güven duygusu artık olmuyor, sarsılıyor, azalıyor.” (Y9) |
| 3 | Resmi İşler | 8 | 17 | “Öğretmen idare ile muhatap olmamak için işimi tam yapayım, dört dörtlük yapayım, idare beni uyarmasın diyecek. Sıkıntılı olduğu idarenin uyarması onu daha rahatsız edecek.” (Y1) |
| 4 | Tayin/Ayrılma | 7 | 15 | “Öğretmenler tayin istemeye başlıyorlar, bunu çok görüyoruz biz. Bunu hemen fark edersiniz. Bazı okullarda çok köklü kadrolar vardır, bir de tayinler başlar.” (Y6) |
| 5 | Çatışma | 6 | 13 | “Çatışmalar yaşanabilir. Kişiler karşılıklı olarak mutsuz olurlar.” (Y5) |
| 6 | Okul İkliminin Zedelenmesi | 5 | 11 | “Okul iklimi çok kötü olur, okul kültürü geliştirilemez.” (Y5) |
| Toplam | | 46 | 100 | |

Tablo 5’te görüldüğü üzere araştırmaya katılan eğitimcilerin yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının sonuçlarına yönelik algıları; %24 oranında “akademik başarısızlık”, %20 oranında “güvensizlik”, %17 oranında “resmi işler”, %15 oranında “tayin/ayrılma”, %13 oranında “çatışma” ve %11 oranında “okul ikliminin zedelenmesi” şeklinde sıralanmıştır.

Beşinci araştırma sorusu “Yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının ortadan kaldırılması için neler yapılmalıdır?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin veriler analiz edildiğinde katılımcıların yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının ortadan kaldırılması için; 1. empati, 2. güven, 3. hizmet içi eğitim, 4. saygılı üslup ve 5. eleştiriye açık olmak şeklinde ifade ettikleri görülmüştür. Katılımcıların görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6: Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarının Ortadan Kaldırılması İçin Neler Yapılmasına Yönelik Algılar

| Sıra | Kod | f | % | Örnek Cümle |
|------|----------------------|----|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Empati | 14 | 32 | “Empati kurabilen bir yapıya sahibim. Karşımdaki insanı anlayabiliyorum. Çünkü ben hep diyorum, ben öğretmenim her ne kadar müdür olarak görev yapıyor olsam da.” (Y10) |
| 2 | Güven | 10 | 23 | “Güven duygusunun tam olması gerekir. Öğretmen şunu düşünmemesi lazım; bu okulda bir sorun çıktığı zaman müdür bizi satar diye düşünmemesi lazım.” (Y6) |
| 3 | Hizmet içi Eğitim | 8 | 19 | “İletişim becerileri eğitimleri ve seminerleri verilebilir bu konuda veya bu seminerler öğretmen ve yöneticiler tarafından alınabilir” (Y8) |
| 4 | Saygılı Üslup | 6 | 14 | “Bir öğretmene derse neden geç gittiğini sormadan evvel veya işte nöbet görevini neden yerine getirmediğini sormadan eleştirmeden önce, acaba bunları yapamayacak sorunu mu var diyerek onu anlamak ve zamana yaymak lazım.” (Y2) |
| 5 | Eleştiriye Açık Olma | 5 | 12 | “Karşılıklı olarak eleştiriye açık olmalıdır hem öğretmen hem yönetici. Olumlu eleştiriye açık olmalıdır, olumsuz eleştiri kişiyi olumsuz yönde etkiliyor.” (Y3) |
| | Toplam | 43 | 100 | |

Tablo 6’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan eğitimcilerin yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının ortadan kaldırılması için neler yapılmasına yönelik algıları; %32 oranında “empati”, %23 oranında “güven”, %19 oranında “hizmet içi eğitim”, %14 oranında “saygılı üslup” ve %12 oranında “eleştiriye açık olma” şeklinde sıralanmıştır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ile birlikte yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının eğitim öğretim ortamını olumsuz etkilediği görülmüştür. Yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular literatürdeki diğer araştırmalar ile karşılaştırılıp tartışılmış ve bulgulara dayalı sonuçlardan yola çıkılıp birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma grubunda yer alan yöneticilerin iletişim kavramına yönelik algılarını; hedefe aktarma, birbirini anlama süreci, bilgi alışverişi ve kontak kurma şeklinde ifade ettikleri görülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde bazı araştırmaların benzerlik gösterdiği görülmüştür. Örneğin; Bayar ve Zengin’e (2021) göre iletişim; diyalog kurma, bağ kurma, paylaşma, bilgi alışverişinde bulunma, ileti ve aktarım şeklindedir. İletişim Demirel’e (2003) göre ortak anlamların kullanıldığı bir süreçtir. Ayrıca iletişim, düşünceyi, duyguyu, anlamı ve birçok kavramı içinde barındıran karmaşık bir süreçtir (Yüksel, 2013).

Araştırma grubunda yer alan katılımcıların yöneticiler ile öğretmenler arasında iletişim sorunlarının varlığına yönelik algıları; tüm katılımcılar tarafından kabul edildiği görülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde bazı araştırmaların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Örneğin; okullarda yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim düzeyinin istenilen seviye olmadığı görülmektedir (Celep, 1992). Ayrıca, Özan’a (2006) göre okullarda yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin yadsınamayacağı ve sağlıklı bir iletişimin eğitim öğretim ortamında verimi artıracağı bilinmektedir.

Araştırma grubunda yer alan katılımcıların yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının nedenlerine yönelik algıları; mevzuata hâkim olamama, ön yargılı olma, ifade tarzı, sorumlulukları yerine getirmeme, rol farkı ve cinsiyet olarak görülmüştür. İlgili literatüre bakıldığında bazı araştırmaların benzer sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Örneğin; Karlı’ya (2007) göre öğretmenler ve yöneticilerin iletişime her an açık olmaları iletişimin önündeki engelleri kaldıracaktır. Ayrıca, Çubukçu ve Dündar’a (2003) göre ise cinsiyetin yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının önemli bir göstergesi olmadığı görülmüştür.

Araştırma grubunda yer alan katılımcıların yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının sonuçlarına ilişkin algıları; akademik başarısızlık, güvensizlik, resmi işler, tayin/ayırılma, çatışma, okul ikliminin zedelenmesi olarak görülmüştür. İlgili literatüre bakıldığında bazı araştırmaların benzer sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Örneğin; Ada vd. (2015) göre, iletişim okul kültürünün oluşmasında büyük bir etkidir. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişimin olumlu olması okul ikliminin artmasını sağladığı görülmüştür. Yeterli iletişimin olmadığı yerde sorunların artacağı ve sonucunda kararların uygulanmayıp başarıya ulaşamayacağı bilinmektedir (Lunenburg & Ornstein, 2013).

Araştırma grubunda yer alan katılımcıların yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının ortadan kaldırılması için; empati, güven, hizmet içi eğitim, saygılı üslup ve eleştiriye açık olma gibi birtakım önerilerde buldukları görülmüştür. İlgili literatür incelendiği zaman bazı araştırmaların benzer sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Akan ve Mehrdad’a (2019) göre, yöneticilere yönelik olarak iletişim konusunda belirli aralıklarla

kurs, seminer, hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Empatinin ne olduğu bilen ve örgütünde bunu uygulayabilen yöneticilerin öğretmenlerle daha sağlıklı bir iletişim ortamını oluşturacağı bilinmektedir (Katman, 2010)

Araştırma bulgularına bakılarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- ✓ Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının sadece kurum içinde kalmadığı, sosyal yaşamda da etkisinin devam ettiği görülmektedir.
- ✓ Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunların en önemli etkenlerinden birisinin okul ikliminin oluşmaması olduğu görülmüştür.
- ✓ Yönetici ve öğretmenler arasında güvensizlik ortamının doğmasına ve bunda öğrencinin akademik başarısının düşmesine sebep olduğu görülmüştür.
- ✓ Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının okuldaki işlerin mevzuata daha uygun olarak yürütülmesine yol açtığı görülmüştür.
- ✓ Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının okullarda tayin isteme ve görev yeri değişikliğine sebebiyet verdiği görülmüştür.

Çalışmada elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlara göre yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının ortadan kaldırılması için birtakım önerilerde bulunulmuştur. Bunlar;

- ✓ Yöneticiler ve öğretmenler insan olmanın gereği olarak öncelikle empati yeteneklerini geliştirmeliler.
- ✓ Yöneticiler ve öğretmenler birbirlerine yaklaşımlarında önyargıdan uzak olmalı.
- ✓ Yöneticiler ve öğretmenler okul iklimini okullarında oluşturmalıdırlar.
- ✓ Hem yönetici hem idareci haklarını bilmeli ve yasal mevzuata hâkim olmalıdırlar.
- ✓ Yönetici ve öğretmenler arasında güven tesis edilmesi gerekmektedir.
- ✓ Yönetici ve öğretmenler mesleklerinde ve kişisel ilişkilerinde yapıcı eleştiriye açık olmalıdırlar.
- ✓ Yönetici ve öğretmenler birbirlerine karşı saygılı bir üslup kullanmalıdırlar.
- ✓ Yönetici ve öğretmenler için iletişim konusunda hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

Acat, B., Balbağ, Z., Demir, B., & Görgülü, A. (2005). Fen edebiyat fakültesi, eğitim fakültesi ve tezsiz yüksek lisans programına devam eden öğrencilerin öğretmenlik meslek algıları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 27-35.

Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R. & Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 101-114.

Adrignola & Spaynton. (2013). *Survey of communication study/chapter 11: organizational communication source*: <http://en.wikibooks.org/w/index.php?oldid=1633276>, Erişim Tarihi:21. 08. 2013.

Akan, D. & Mehrdad, A. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Arnon, S., & Reichel, N. (2007). Who is the ideal teacher? Am I? Similarity and difference in perception of students of education regarding the qualities of a good teacher and of their own qualities as teachers. *Teachers and Teaching*, 13(5), 441-464.

Balçı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeleri* (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*. London: McKinsey & Co

Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi: Nitelikli okul*. Ankara: Umut Sok. No:17-1.

- Bursalioğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bursalioğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 8
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çelikten, M., Şanal, M. ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik mesleği ve özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 207-237
- Çepni, S. (2005). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş* (2. Baskı). Trabzon: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çubukçu, Z. Döndar, Đ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 157, Kış:2003.
- Darling-Hammond, L., & Baratz-Snowden, J. (2007). A good teacher in every classroom: Preparing the highly qualified teachers our children deserve. *Educational Horizons*, 85(2), 111-132.
- Demirel, Ö. (2003). *Eğitim terimleri sözlüğü*. Ankara.: Pegem A Yayıncılık
- Dicleli, A. B.ve Akaya, S. (2000). *Konuşa konuşa*. Mess Yayınları, İstanbul.
- Drucker, F. Peter (1996), *Gelecek için yönetim, 1990'lar ve sonrası*, (Çev: Fikret Üçcan) Türkiye İş Bankası Yayınları, 4. Baskı.
- Emiroğlu O. (2004). *Araştırma tasarımı. Erefe İ Ed.: Hemşirelikte araştırma ilke süreç ve yöntemleri* (3. Bs), İstanbul, Hemşirelikte Araştırma ve Geliştirme Derneği Yayın No.1,112.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları* (Van İli örneği). (Yayın No.187216) [Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi] Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Finset, A. & Piccolo, D. L. (2010). *Nonverbal clinical contexts*, Ed. Michela Rimondini. *Communication in cognitive behavioral therapy*, London: Springer Media.
- Gürüz, D. ve Temel-Eğimli, A. (2011). *Kişilerarası iletişim, bilgiler-etkiler-engeller*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri* (İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği) (Yayın No. 241880) [Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi] Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. Der Yayınları, İstanbul.
- Hamachek, D. (1969). Characteristics of good teachers and implications for teacher education. *The Phi Delta Kappan*, 50(6), 341-345.
- Harden, R.M., & Crosby, J.R. (2000). The good teacher is more than a lecturer the twelve roles of the teacher. *Medical Teacher*, 22(4), 334-347.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). *İnsan ve insanlar*. Evrim Yayınları, İstanbul.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi* (27. Baskı). Nobel Yayınları, Ankara.
- Karlı, C. 2007. *İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi: Öğretmen algılarına göre İstanbul ili Tuzla ilçesi örneğinde bir araştırma*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul.
- Katman, H., A. (2010). *Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesi: Isparta il merkezi örneği*. (Yayın No.280144) [Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi] Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Katz, R.L. (1971). *Skills of an effective administrator*. E.C. Bursk and T.B. Blodgett, (Ed.), *Developing executive leaders in* (55-64). Cambridge: Harward University Press.
- Kaya, Y.K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları

- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Bilgi Yayıncılık, Ankara.
- Lunenburg, F. & Ornstein, A. (2013). *Educational administration-Eğitim yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (3. Baskıdan Çeviri, Çeviri Editörü: S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Minor, L. C., Onwuegbuzie, A. J., Witcher, A. E. ve James, T. L. (2002). Preservice teachers' educational beliefs and their perceptions of characteristics of effective teachers. *Journal of Educational Research*, 96(2), 116-127.
- Mosley, D. C., Megginson, L. C. & Pietri, P. H. (2001). *Supervisory management-The art of empowering and developing people*. Ohio: South Western Cincinnati College Publishing.
- Özan, B. M. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eğitim araştırmaları. Eurasian Journal of Educational Research*, 24, pp, 153-160
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (3. Baskıdan Çeviri, Çeviri Editörleri: M. Bütün & S.B. Demir.). Ankara: Pegem Akademi.
- Peker, Ömer (1989), *Yönetici eğitimi*, TODAİE Yayını, Ankara.
- Sayers, F., Bingham, C. E., Graham, R. & Wheeler, M. (1993). *Yöneticilikte iletişim*. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd. Şti.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior (Second Edition)*. New York: Macmillan.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2000). *Supervision that improves Teaching strategies and techniques*. California, USA: Corwin Pres, Inc
- Şimşek, Y. (2005). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*; No. 94, Eskişehir.
- Şişman, M. & Turan, S. (2005). *Eğitim ve okul yönetimi*. (Özden, Y., Ed.) *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Terzi, A. R. (1996). İlköğretim müfettişlerinin teftiş sorunları. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Thompson, Brad (2002). *Yeni yöneticinin el kitabı*, (Çev: Vedat G. Diker), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Tortop, Nuri (1985). *Kamu personel yönetimi*, "S" Yayınları, Ankara.
- Tutar, H. & Yılmaz, M. K. (2005). *Genel iletişim-kavramlar ve modeller*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Turan, S. (2007). *İşini bil okuluna sahip ol. Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi
- Türkel, A. (1999). *Globalleşen dünyanın süper yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543-559
- Wood, T. J. (2009). *Interpersonal communication everyday encounters*, Boston: Wadsworth.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, H. (2013). *Etkili iletişim*. Uğur Demiray. (Ed.) *İletişimin tanımı ve temel bileşenleri* (Altıncı Baskı) içinde (1-43). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Zaleznik, Abraham (1995). *Lider ve yönetici: Aralarında fark var mı?* (Çev: Ufuk Uyan), *Stratejik yönetim ve liderlik*, (Ed: Mustafa Özel), İz Yayıncılık, İstanbul, s.31-40

İnternet Kaynakları

<https://www.sabah.com.tr/antalya/2022/06/09/ogretmene-20-kisi-saldirdi-aralarinda-okul-muduru-de-var> adresinden 17.11.2022 tarihinde ulaşılmıştır.

<https://www.cumhuriyet.com.tr/siyaset/okul-mudurunden-ogretmenin-kiyafetine-mudahale-yoremize-uygun-degil-basina-gelmedik-kalmaz-1934456> adresinden 17.11.2022 tarihinde ulaşılmıştır