



DOI: 10.18039/ajesi.1580631

The Mistakes that School Administrators Make in the Communication Process: Causes and Effects of Mistakes¹

Mevlüt KARA², Bayram BOZKURT³

Date Submitted: 06.11.2024 Date Accepted: 23.12.2024 Type⁴: Research Article

Abstract

School administration can be characterized as a task with a multidimensional and complex structure. In fulfilling these responsibilities, school administrators must communicate and interact with stakeholders inside and outside the school. Therefore, the communication skills of school administrators have a crucial place in the administrative process. However, school administrators may consciously or unconsciously make various mistakes in communicating with stakeholders. School administrators' awareness of these mistakes and the reasons for these mistakes is considered important in terms of the effectiveness of management processes in schools. In this study, it was aimed to reveal teachers' views on the mistakes made by school administrators in the communication process and the reasons and effects of these mistakes. The research was designed with phenomenology design, one of the qualitative research designs. The study group of the research consists of 18 teachers determined by maximum diversity sampling method. A semi-structured interview form consisting of open-ended questions and demographic characteristics was used to collect data. The data obtained were analysed by content analysis. As a result of the research, it was determined that school administrators made mistakes such as one-way communication, using imperative sentences, not being empathetic, not being tolerant, not being able to control anger, and not listening to their interlocutors. School administrators' mistakes in the communication process were mostly attributed to having a sense of selfishness and lack of merit. These mistakes lead to decreased teacher motivation, decreased commitment to school, negative school climate, communication with parents, and decreased student achievement. To reduce errors, it was suggested that school administrators should be trained on effective communication, administrators should be appointed based on merit, and administrators should be fair and transparent in their relationships. Various suggestions for practitioners and researchers are also presented.

Keywords: administrator, communication mistakes, phenomenology, school, teacher

Cite: Kara, M., & Bozkurt, B. (2025). The mistakes that school administrators make in the communication process: Causes and effects of mistakes. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 15(1), 166-190. <https://doi.org/10.18039/ajesi.1580631>



¹ The summary of this study was presented under the title "Mistakes Made By School Administrators In The Communication Process: Causes And Effects" at the International Pegem Conference on Education held on October 27-30, 2021.

² (Corresponding author) Assoc. Prof., Gaziantep University, Nizip Education Faculty, Department of Educational Sciences, Türkiye, mevlutkara85@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6381-5288>

³ Assoc. Prof., Gaziantep University, Nizip Education Faculty, Department of Educational Sciences, Türkiye, byrmbzkrt02@gmail.com, <https://orcid.org/0000-00029184-0878>

⁴ This research study was conducted with Research Ethics Committee approval of Gaziantep University, dated 05.04.2022 and issue number 173773.



DOI: 10.18039/ajesi.1580631

Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaptıkları Hatalar: Hataların Nedenleri ve Etkileri¹

Mevlüt KARA², Bayram BOZKURT³

Gönderim Tarihi: 06.11.2024 **Kabul Tarihi:** 23.12.2024 **Türü⁴:** Araştırma Makalesi

Öz

Okul yöneticiliği çok boyutlu ve kompleks bir yapıya sahip bir görev olarak nitelendirilebilir. Okul yöneticileri bu görevlerini yerine getirirken okul içi ve okul dışı paydaşlarla iletişim ve etkileşim halinde olmak durumundadır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin iletişim becerileri yöneticilik sürecinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Ancak okul yöneticileri paydaşlarla gerçekleşen iletişim süreçlerinde farkında olarak veya olmayarak çeşitli hatalar yapabilmektedir. Okul yöneticilerinin bu hatalarının ve bu hataların nedenlerinin farkında olmaları okuldaki yönetim süreçlerinin etkililiği açısından önemli görülmektedir. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalara ve bu hataların nedenlerine ve etkilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni ile tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen 18 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla açık uçlu sorulardan ve demografik özelliklerden oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin tek yönlü iletişim kurma, emir cümleleri kullanma, empati kuramama, hoşgörülü olmama, öfke kontrolünü sağlayamama ve muhataplarını dinlememe gibi hatalar yaptıkları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki hataları en çok bencillik duygusuna sahip olma ve liyakatsizlik nedenlerine bağlanmıştır. Bu hatalar öğretmenlerin motivasyonunun düşmesine, okula bağlılığının azalmasına, olumsuz okul iklimi oluşmasına, velilerle iletişimin kopmasına ve öğrenci başarısının azalmasına yol açmaktadır. Hataların azaltılması için okul yöneticilerine etkili iletişim konusunda eğitimler verilmesi, liyakate dayalı yönetici atamasının yapılması ve yöneticilerin ilişkilerinde adil ve şeffaf olmaları önerilmiştir. Aynı zamanda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik farklı öneriler de sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: iletişim hataları, okul, olgubilim, öğretmen, yönetici

Atıf: Kara, M. ve Bozkurt, B. (2025). Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar: Hataların nedenleri ve etkileri. Anadolu Journal of Educational Sciences International, 15(1), 166-190. <https://doi.org/10.18039/ajesi.1580631>

¹ Bu araştırmanın özeti, 27-30 Ekim 2021 tarihleri arasında yapılan Uluslararası Pegem Eğitim Kongresi'nde "Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaptıkları Hatalar: Nedenleri ve Etkileri:" başlığı ile sunulmuştur.

² (Sorumlu Yazar) Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, Nizip Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, mevlutkara85@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6381-5288>

³ Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, Nizip Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, byrmbzkr02@gmail.com, <https://orcid.org/0000-00029184-0878>

⁴ Bu çalışma Gaziantep Üniversitesi'nin 05.04.2022 tarih ve 173773 sayılı Etik Kurul Onayı alınarak gerçekleştirilmiştir.

Giriş

İnsanlar biyolojik, psikolojik, kültürel ve sosyal özellikler gibi farklı niteliklerden oluşan varlıklardır. Bu farklılıklarla birlikte bütünsel bir yapıya sahip olan insanların en temel özelliklerinden birinin bireysel ve sosyal yönlerini bütünleştiren iletişim becerileri olduğu söylenebilir. İnsanlar yaşamsal süreçlerinde amaçlarını gerçekleştirirken çevresindeki insanlar ve örgütlerle iletişim halinde olmak durumundadırlar. Nitekim belli amaçları yerine getirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu örgütlerde de etkililiği ve verimliliği sağlamak için etkili bir iletişimin olması gerekir (Demirtaş, 2010). Bursalıoğlu, (2011) iletişimin örgütün kalbi olduğunu ve örgütsel süreçlerin de odak noktası olduğunu ifade etmektedir. Bir örgütte bilgi paylaşımını sağlayan, bireyler veya gruplar arasında iletişimi koordine eden başat kişiler, yöneticilerdir (Başaran, 2004). Bu durum sosyal bir örgüt olarak okullarda da yöneticilerin etkili iletişimin önemli bir ögesi olduğunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticisinin etkililiğini sağlayan önemli araçlardan biri iletişim becerisidir (Hoy ve Miskel, 2012). Okulların hedeflerine ulaşması ve diğer yönetim süreçlerinin etkililiğinin sağlanmasında okul yöneticilerinin iletişim becerileri oldukça önemlidir (Argon & Zafer, 2009). Aydın (2000) okul yöneticilerinin öğretmenler ile etkili iletişim kurmak için onlarla özdeşleşebilmesi, ihtiyaçlarını gidermek için iletişim kanalları oluşturması ve sürekli iletişim halinde olması gerektiğini ifade etmektedir. Okul yöneticileri görev ve sorumluluklarını yerine getirirken her an iletişim içerisinde oldukları paydaşlarla etkili iletişim kurmaya dikkat etmelidir. Can (2001) okul yöneticilerinin iletişim konusundaki bilgi ve becerisinin okulun etkililiğinin temel koşullarından biri olduğunu vurgulamaktadır.

İletişim becerileri gelişmiş okul yöneticilerinin paydaşları daha kolay etkilemesi ve örgütsel etkililiği pozitif yönde artırması beklenir (Durnalı vd., 2020). Etkili iletişim konusunda okul yöneticilerinin sahip olduğu bilgi ve beceriler hem olumlu okul ikliminin oluşmasında hem de pozitif olumlu iklimin devamı açısından önemli bir yere sahiptir (Çağlar ve Çınar, 2021). İletişim becerilerinin güçlü olmaması okul müdürlerinin işlerinde başarısız olmalarının en önemli nedenlerindedir ve bu durumun okul ortamını olumsuz anlamda etkilediği görülmektedir (Lovely, 2004). Etkili iletişimin olmadığı okullarda görevler doğru şekilde yapılamaz, kararların uygulanması ve hedeflerin gerçekleştirilmesi zorlaşır (Lunenburg ve Ornstein, 2012). Bununla birlikte sağlıklı ve etkili iletişimin olmadığı okullarda yöneticiler ve paydaşlar arasında çatışmalar oluşabilir ve bu çatışma durumları okulların etkililiği bağlamında olumsuz sonuçlara yol açabilir (Kaymak ve Kara, 2016). Dolayısıyla eğitim yöneticisi olarak okul yöneticilerine etkili iletişim noktasında önemli sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticilerinin etkili iletişim sağlama yöntemleri, iletişim öğeleri, iletişim engellerinin kaynaklarını yönetme konularında bilgi ve beceri sahibi olması gerekir. Okullarda etkili iletişim noktasında okul yöneticilerinden kaynaklı farkında olarak veya olmayarak zaman zaman sorunlar yaşanabilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar, bu hataların nedenleri ve etkileri ile bu hataların önlenmesine yönelik öğretmenlerin önerileri bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

İlgili alan yazını incelendiğinde, iletişim kavramı; farklı disiplin alanlarında da konu olarak ele alınan, insan ilişkilerini düzenleyen mesaj paylaşımı ve anlam üretme şeklinde tanımlanan bir olgudur (Gültekin-Akçay, 2021). İngilizce “communication” şeklinde ifade edilen iletişim kavramının kökeni Latince “communis” sözcüğünden türemiştir. Communis ise birden çok kişi veya nesneye ilişkin ortak anlam olarak ifade edilmektedir (Zıllıoğlu, 2007). Türk Dil Kurumu’nun tanımına göre ise iletişim kavramı “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme” şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022). İletişim fikir, görüş, bilgi ve duyguların bir bireyden diğerine iletildiği

süreçtir (Duřa, 2015). İletişim karşılıklı bir süreçtir ve farklı öğelerden oluşmaktadır. İletişim süreci kaynağın mesajı doğru bir şekilde kodlayarak, uygun kanallar kullanarak alıcıya iletmesi ile başlar. Alıcının ise aldığı mesajdaki kodu açıp, yorumlayıp, tekrar mesaj haline getirip, uygun kanallar ile geri bildirim vermesi ile devam eder. Bu kapsamda iletişimin kaynak, mesaj, kanal ve alıcı olmak üzere farklı öğelerden oluştuğu söylenebilir. Etkili bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi için de bu öğelerin etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

Etkili bir iletişim süreci için bazen sadece iletişim öğeleri arasındaki etkileşim yeterli olmayabilir. Örgüt içerisinde iletişimi engelleyen farklı faktörler de söz konusu olabilir. Tutar (2003) iletişimi engelleyen durumların nedenlerini; bireylerin iletişim ihtiyacının farkında olmaması, iletişimin önemini anlayamaması ve etkili iletişim yöntemlerini bilmemesi gibi nedenlere bağlamaktadır. Öte yandan Kelly (2000) örgütün yapısından kaynaklanan fiziksel dikkat dağıtıcılar, mesajın aşırı bilgi içermesi, statü farklılığı, iletişim kanallarının eksikliği veya yokluğu, zaman baskısı gibi nedenlerin iletişimde engel oluşturduğunu ifade ederken; Şimşek ve Altinkurt (2009) ise önyargıların, mesajın algılanmasının, cinsiyet farklılığının, kişinin dış görünüşünün, tutumların, mesajı gönderenin bilgi düzeyinin, bireylerin gereksinimlerinin, empati kurma becerisinin, iletişimin zamanlamasının iletişim önündeki engeller olduğunu ifade etmektedirler. Eğitim örgütleri bağlamında düşünüldüğünde, söz konusu engeller okul yöneticilerinden kaynaklı olabileceği gibi okul yöneticilerinden kaynaklı olmayan nedenler sonucunda da oluşabilir. Okul yöneticileri iletişim sürecinde yaptıkları bu hatalara farkında olarak veya olmayarak sebep olabilmektedir. Bu noktada önemli olan iletişim sürecinde okul yöneticilerinin bu hataların farkına varması ve oluşabilecek olumsuzlukların önüne geçebilmesidir. Elgünler ve Fener (2011) öncelikle iletişimde hatanın veya engelin ne olduğunun saptanması ve bu engeli ortadan kaldırmaya yönelik çözümlerin ortaya konulması gerektiğini vurgulamaktadır. Açıkgöz (1994) etkili bir iletişim süreci için okul yöneticilerinin kendini tanıması, farklılıkları kabul etmesi, karşısındakini dinlemesi ve iletilerine geri bildirim alması gerektiğini belirtmektedir. Yazıcı ve Gündüz (2010) ise iletişimdeki engelleri veya hataları azaltmak ve iletişimi geliştirmek için statü farklılıklarının azaltılması, mesajların açık ve net olması, karşılıklı güven ortamının oluşturulması, mesajlara aşırı bilgi yüklenmemesi, geri bildirim verilmesi, uygun fiziki mesafe ve dilin kullanılması, karşılıklı etkin dinleme becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Okullarda iletişimden kaynaklı ortaya çıkan sorunları çözmeye ve örgütsel amaçları etkili bir şekilde gerçekleştirme konusunda okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olması gerekir. Etkili iletişim becerilerine sahip okul yöneticilerinin aynı zamanda öğretmenler ve diğer paydaşlar üzerinde de olumlu etkiler yaratması beklenir. Son yıllarda yapılan çalışmalara bakıldığında etkili iletişim becerilerine sahip olan yöneticilerin çatışma yönetimi becerilerinin yüksek olduğu (Kaymak ve Kara, 2016), olumlu okul iklimine katkı sağladığı (Büte ve Balcı, 2010), öğretmenlerin örgütsel güven duygusu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu (Sağır ve Parlak, 2018), öğretmen motivasyonunu pozitif yönde etkilediği (Türkyılmaz, 2018), okullarda iletişim engelleri arttıkça öğretmenlerin iş doyumunun azaldığı (Özpolat, 2019) belirlenmiştir. Justice (2018) okul yöneticilerinin kişilerarası iletişim becerilerinin güven ve problem çözmeye becerileri konusunda okul iklimini etkilediğini ifade etmiştir. Alan yazını incelendiğinde okullarda iletişim ile ilgili birçok çalışma olmasına karşın doğrudan okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar ile ilgili araştırmaların (Çetin ve Sertbaş, 2024; Dogan vd., 2013; Özdoğru ve Güçlü, 2021)

yetersiz olduğu görülmüştür. Bu bağlamda araştırmancının hem alan yazınına katkı sağlaması hem de uygulamada görev yapan okul yöneticilerine kendilerini değerlendirme bağlamında imkân sağlaması beklenmektedir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin iletişim sürecinde ne tür hatalar yaptıkları, hataların nedenlerinin neler olduğu, bu hataların ne tür etkileri olabileceği ve hataların azaltılmasına yönelik neler yapılabileceğine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar nelerdir?
- Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki hataların nedenleri nelerdir?
- Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptığı hataların etkileri nelerdir?
- Okul yöneticilerinin yaptıkları iletişim hataların azaltılmasına yönelik öneriler nelerdir?

Yöntem

Araştırma Deseni

Araştırma nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma; olay veya olguları doğal ortamında araştırmayı, anlamayı, gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya koymaya çalışan araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Ekiz, 2003). Fenomenoloji ise bireysel yaşantıların, deneyimlerin anlamı ve doğası hakkında derinlemesine anlayış sahibi olmaktır (Patton, 2014). Van Manen (2016) fenomenolojinin amacının insan deneyimlerini anlama çabası olduğunu belirtmektedir. Fenomenoloji deseninde farkında olduğumuz ancak derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız olaylara odaklanılır (Gündoğdu ve Eken, 2020). Bu kapsamda öğretmenlerin bireysel deneyimlerinden yola çıkarak, okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar, hataların nedenleri, etkileri ve bu hatalara yönelik çözüm önerilerinin derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu Gaziantep ilinde farklı okullarda görev yapmakta olan 18 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubunda yer alan öğretmenler maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik, katılımcı çeşitliliğini azami düzeyde sağlamayı ve çeşitlilik gösteren bireylerin benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymayı amaçlayan bir yöntemdir (Gezer, 2021). Araştırmada katılımcı çeşitliliği; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görev yaptığı okul kademesi, öğretmenlik mesleğindeki kıdemi ve branş değişkenleri ile sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışma grubunda yer alan katılımcılara ait kişisel bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Katılımcılara Ait Kişisel Özellikler

Öğretmen	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim durumu	Okul kademesi	Öğretmenlik kıdemi	Branş
Ö1	Kadın	30	Lisans	Ortaokul	7 yıl	Sosyal bilgiler
Ö2	Erkek	38	Lisansüstü	İlkokul	18 yıl	Sınıf öğretmenliği
Ö3	Kadın	29	Lisans	İlkokul	5 yıl	Okul öncesi
Ö4	Kadın	33	Lisans	İlkokul	12 yıl	Sınıf öğretmenliği

Tablo 1

(Devam)

Öğretmen	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim durumu	Okul kademesi	Öğretmenlik kıdem	Branş
Ö5	Erkek	30	Lisans	İlkokul	8 yıl	Sınıf öğretmenliği
Ö6	Erkek	33	Lisans	Okul öncesi	13 yıl	Okul öncesi
Ö7	Erkek	29	Lisansüstü	Ortaokul	9 yıl	Sosyal bilgiler
Ö8	Erkek	40	Lisans	Ortaokul	18 yıl	Fen bilimleri
Ö9	Kadın	50	Lisans	İlkokul	30 yıl	Sınıf öğretmeni
Ö10	Erkek	30	Lisans	Ortaokul	10 yıl	Matematik
Ö11	Kadın	31	Lisans	İlkokul	9 yıl	Sınıf öğretmeni
Ö12	Erkek	32	Lisans	İlkokul	8 yıl	Okul öncesi
Ö13	Kadın	29	Lisans	İlkokul	7 yıl	Sınıf öğretmeni
Ö14	Kadın	30	Lisans	Lise	7 yıl	Edebiyat
Ö15	Kadın	28	Lisansüstü	Lise	6 yıl	Rehberlik
Ö16	Kadın	28	Lisans	İlkokul	6 yıl	Sınıf öğretmenliği
Ö17	Erkek	32	Lisansüstü	Ortaokul	10 yıl	Türkçe
Ö18	Kadın	38	Lisans	Lise	15 yıl	Fizik

Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırma verileri gönüllü katılımcılar ile yapılan yüz yüze görüşmeler aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. İki bölümden oluşan görüşme formunun birinci bölümü araştırmacının amacı, kapsamı, katılım gönüllülüğü ile ilgili açıklama ve demografik bilgileri içeren sorulardan oluşmaktadır. Görüşme formunun ikinci bölümünde ise araştırmacının amacı doğrultusunda dört adet açık uçlu soru yer almaktadır. Görüşme formunun hazırlanması sürecinde ilgili konuda alan yazın taraması yapılmış, konu ile ilgili çalışmalar incelenmiş, araştırma soruları belirlenmiş ve taslak form hazırlanmıştır. Hazırlanan taslak formun kapsam geçerliliğini kontrol etmek amacıyla Eğitim Yönetimi alanında iki uzman akademisyene gönderilmiş ve ilgili akademisyenler tarafından onay alınmıştır. Taslak formun Türkçe dil açısından ifade uygunluğu ve anlaşılabilirliği için Türkçe eğitimi alanında uzman bir akademisyen tarafından incelenmiş hem soruların içeriği hem de dil açısından düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra gerekli düzenlemelerin yapıldığı form aracılığıyla iki öğretmen ile pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda soruların anlaşılabilirliği, kapsamı ile ilgili son düzeltmeler yapıldıktan sonra yarı yapılandırılmış görüşme formuna son hali verilmiştir.

Araştırma verileri toplanırken katılımcılara içerik ve amaç konusunda açıklamalar yapıldıktan sonra katılımın tamamen gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiş, sadece gönüllü olan öğretmenler araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma verileri katılımcılardan izin alınarak ses kaydı yoluyla alınmış ve görüşmeler ortalama 40 dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

Araştırmada veri analiz sürecinde içerik analizi yöntemine başvurulmuştur. Batdı (2021) içerik analizini "derinlemesine araştırmayı ve verilerdeki bağlantıyı ortaya koyacak kavramlar ile temalara ulaşmayı gerektiren bir yöntem" şeklinde açıklamaktadır. İçerik analizi, mesajların

açık olmadığı bir metinde sosyal gerçekliği ortaya koymak amacıyla öngörülen çıkarımları sistematik bir şekilde sunmaya çalışan analiz yöntemidir (Gökçe, 2019). Veri analiz sürecinde öncelikle tüm katılımcılardan elde edilen görüşme verileri yazılı döküm haline getirilmiştir. Yazılı döküm haline getirilen veriler katılımcılara tekrar gönderilerek doğruluğu teyit edilmiş, katılımcıların istediği ekleme ve çıkarmalar yapılmıştır. Görüşme formlarında katılımcı gizliliğini sağlamak için katılımcılar Ö1, Ö2, Ö3... şeklinde kodlanmıştır. Daha sonra görüşme verileri anlamlı bağlantılar olacak şekilde araştırmacılar tarafından kodlanmıştır. Bazı durumlarda aynı katılımcılardan birden fazla kod elde edilmiştir. Araştırma bulguları ve literatür dikkate alınarak benzer kodlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuştur. Elde edilen kodlar ve oluşturulan kategoriler arasındaki tutarlılığı kontrol etmek amacıyla eğitim yönetimi alanında uzman iki akademisyene gönderilmiştir. Ulaşılan kodlar arasındaki tutarlılığı kontrol etmek için Miles ve Huberman (2015) tutarlılık analizi (Güvenirlik=görüş birliği/ (görüş birliği + görüş ayrılığı)) formülü kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda kodlar arasındaki benzerlik oranının %87.25 düzeyinde olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuç neticesinde kodlamaların büyük oranda benzerlik gösterdiği söylenebilir. Diğer yandan bulgular kısmında analizler sonucu elde edilen kategori ve kodlara ilişkin frekans sayıları ve katılımcıların doğrudan görüşlerine yer verilmiştir.

İnandırıcılık ve Güvenilebilirlik

Nicel araştırmalarda olduğu gibi geçerlilik ve güvenilirlik gibi araştırmaya bilimsellik kazandıran özellikler nitel araştırmalarda farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Nicel araştırmalarda güvenilirlik olarak ifade edilen kavram nitel araştırmalarda güvenilebilirlik olarak kullanılırken, nicel araştırmalarda iç ve dış geçerlilik olarak ifade edilen kavramlar nitel araştırmalarda inandırıcılık ve aktarılabirlik olarak ifade edilmektedir (İlhan, 2021). Sonuç olarak farklı araştırma desenleri ile gerçekleştirilen çalışmalarda amaç araştırmaya bilimsel nitelik kazandırmaktır. Bu çalışmada güvenirliliği arttırmak için görüşme sırasında tüm veriler kayıt altına alınmış, doğrudan alıntılar değişiklik yapılmadan verilmiş, yazıya dökülen ses kayıtları için katılımcı teyidi alınmış ve araştırmacının tüm aşamaları detaylı bir şekilde verilmeye çalışılmıştır (McMillan, 2000). Öte yandan araştırmacının inandırıcılığını arttırmak için araştırmacıların yanlılığının ve ön yargılarının önüne geçmek için hem yazılı hale getirilen veriler katılımcılar tarafından onaylanmış hem de detaylı şekilde analiz edilen veriler alan uzmanlarına teyit (Büyüköztürk vd., 2014) ettirilmiştir. Yine inandırıcılığı arttırmak için uzun süreli gözlem ve etkileşim (Creswell ve Poth, 2018) kapsamında görüşme öncesi ve sonrasında katılımcılar ile etkileşimli şekilde araştırma süreci yürütülmüştür.

Etik Konular

Çalışmanın etik kurul onayı, 11.04.2022 tarihli E-87841438-604.01.01-173773 sayılı kararı ile Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan alınmıştır.

Bulgular

Araştırma bulguları okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar, hataların nedenleri, etkileri ve bu hataların azaltılmasına yönelik öğretmenlerin sundukları öneriler olmak üzere ayrı ayrı sunulmuştur. Bu kapsamda okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalara ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2*Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaptıkları Hatalar*

Kodlar	Katılımcılar	Frekans
Tek yönlü iletişim kurma	Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö9, Ö12, Ö18	7
Emir cümleleri kullanma	Ö1, Ö5, Ö6, Ö7, Ö10	5
Çalışanlara mobbing uygulama	Ö4, Ö8, Ö14, Ö15	4
İletişime açık olmamaları	Ö1, Ö8, Ö12	3
Empati kuramama	Ö2, Ö6, Ö11	3
Kendini vazgeçilmez görme	Ö6, Ö10, Ö17	3
Paydaşları yeterince tanımama	Ö4, Ö7, Ö8	3
Hoşgörülü olmama	Ö2, Ö9, Ö13	2
Öfke kontrolü sağlayamama	Ö2, Ö6	2
Yüz yüze iletişim kurmama	Ö5, Ö9	2
Mesajların açık ve net olmaması	Ö5, Ö11	2
Muhatablarını dinlememe	Ö6, Ö17	2
Beden dilini yanlış kullanma	Ö2	1
Mesajları muhatabına yönlendirmeme	Ö5	1
Muhatablarına saygı duymama	Ö6	1
Göz teması kurmama	Ö6	1
Uygun iletişim araçlarını kullanamama	Ö11	1
Öğrencilerin gelişim düzeyine inememe	Ö14	1
Sen dilini kullanma	Ö18	1
Toplam		45

Katılımcı öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda okul yöneticilerinin iletişim sürecinde çeşitli hatalar yaptıkları ortaya çıkmıştır. Öğretmenler yöneticilerin iletişim kurarken tek yönlü iletişim kurdukları, emir cümleleri kullandıkları, çalışanlara mobbing uyguladıkları, empati kurmadıkları ve kendilerini vazgeçilmez olarak gördüklerine ilişkin görüşleri yoğun biçimde ifade etmişlerdir. Bu noktada iletişim hatalarının genellikle yöneticinin kendisinden kaynaklanan durumlar olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda görüş ifade eden bazı öğretmenlerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Ö2: “Okul yöneticimin iletişimdeki en büyük hatası insanı bir makine gibi görüp sıfır hata istemesi. Beklentilerini hep bu yönde tutması. Oysa insan çok yönlü biyo-psiko-sosyal bir varlık. İçinde bulunduğu psikolojik ortamdan tutunda hava şartlarına kadar etkilenebilecek bir varlık. Bir eksik, bir yanlış veya bir hata yapıldığında mevcut durumun nedenlerini ortaya çıkarıp destek olmak yerine ceza yoluna gitmesi, “insan kötüdür” anlayışını benimsemesi, empatiden yoksun olması vb. sebeplerden dolayı iletişimi tek yönlü gerçekleştirmesi yapmış olduğu başlıca hatalardır.”

Ö6: “Okul yöneticilerinin iletişimdeki hatalarının en başında sayabileceğimiz nokta; okul yöneticilerinin kendileriyle olan iletişimlerinin zayıf olması olarak söyleyebilirim. Bunun yanı sıra okulu kendisine ait ve sürekli kendisi tarafından yönetileceğini düşünmeleri, paydaşlara üstten/tepeden bakma anlayışı,

paydaşlara saygı duymama, emir cümleleri kullanma, empati kuramama önemli hatalarıdır.”

Ö7: “Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalara ilişkin; temel iletişim becerilerini bilmemek yahut uygulamamak, öğretmenin içinde bulunduğu duygu durumu ve yaşanmışlıkları bilmeden öğretmen ile konuşmak, emir gibi algılanabilecek cümleler kullanmak ve samimi olarak iletişim kurmamak şeklinde ifade edilebilir.”

Öğretmenler aynı zamanda okul yöneticilerinin öfke kontrolünü sağlayamama, beden dilini yanlış kullanma, göz teması kurmama, uygun iletişim araçlarını kullanmama, sen dilini kullanma, mesajlarını muhatabına yönlendirmeme, muhatabına saygı duymama, öğrencilerin gelişim düzeylerine inememe gibi iletişim hataları yaptıklarına ilişkin görüşler de ifade etmişlerdir.

Araştırmanın ikinci sorusu bağlamında okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki yaptıkları hataların nedenlerine ilişkin öğretmen görüşlerine Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3

Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Hatalarının Nedenleri

Kodlar	Katılımcılar	Frekans
Bencillik duygusuna sahip olma	Ö2, Ö3, Ö8, Ö10, Ö12, Ö13, Ö14, Ö17	8
Yeterli liyakate sahip olmama	Ö2, Ö3, Ö9, Ö10, Ö11, Ö17	6
Kendini doğru biçimde ifade edememe	Ö5, Ö6, Ö7, Ö15, Ö18	5
Okulu ve çevresini yeterince tanımama	Ö4, Ö6, Ö10, Ö13	4
İnsan psikolojisini anlamaması	Ö7, Ö8, Ö18	3
Özgüven yetersizliği	Ö11, Ö12, Ö14	3
Otoriter kişilik yapısı	Ö1, Ö2, Ö13	3
İşbirliğine ve danışmaya kapalı olma	Ö1, Ö2	2
Kendini geliştirmeye kapalı olma	Ö2, Ö17	2
Paydaşlara yeterince güvenmeme	Ö2, Ö11	2
Yeterli liderlik becerilerine sahip olmaması	Ö4, Ö6	2
Yöneticilerin yeterince denetlenmemesi	Ö2	1
Örgütsel bağlılığın düşük olması	Ö4	1
Öğretmen liderliğini kabullenmeme	Ö6	1
Kişisel sorunlarını işine yansıtması	Ö9	1
Cinsiyet ayrımcılığı yapma	Ö9	1
Yaşadığı olumsuz deneyimler	Ö15	1
Adam kayırmacılığı (nepotizm)	Ö16	1
Farklılıklara saygı duymama	Ö17	1
Üst yöneticilerin baskısı	Ö17	1
Ön yargılı davranma	Ö18	1
Toplam		50

Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hataların çoğunlukla okul yöneticisinin bencillik duygusuna sahip olması, liyakatinin yetersiz olması, kendini doğru biçimde ifade edememesi, okul çevresini yeterince tanımaması nedenlerine bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde okul yöneticilerinin insan psikolojisini yeterince anlamaması, özgüven yetersizliği, otoriter kişiliği, iş birliğine kapalı olması, gelişime kapalı olması, güvensizlik ve liderlik becerilerinin gelişmemiş olması gibi nedenler de öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Aşağıda bazı katılımcıların iletişim hatalarının nedenlerine ilişkin ifade ettiği doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Ö9: “Kişilik bozukluğu, model aldığı kişinin yanlış örnek olması ya da bir rol modelinin olmaması, iletişim konusunda yeterli eğitimi almamış olması, bulunduğu konunun sorumluluklarını idrak edememiş olması, istemeden bu görevi yürütüyor olması, ailevi sorunlarını okula taşınması, karşı cinsle iletişim sorunları yaşaması hatta medeni durumu (özellikle bayan yöneticilerde) ve yaşı da bu sürecin nedenleri olarak sayılabilir.”

Ö17: “Etkili iletişim, eğitim yöneticiliği ve denetçiliği alanlarında olması gereken eğitimleri yeterince almamış olması, geçici olarak oturduğu koltuğu kendisinin zannedip personele karşı adaletli davranmaması, kitap okumamak ve insanların bireysel farklılıklarına saygı duymaması bireyden kaynaklanan sebeplerdir. Kurumsal sebepler ise hesap vereceği bir üstünün olması ve ona iyi görünmek için yani iyi çocuk olma eğiliminde bulunduğu için tam anlamıyla istediğini yapmakta gölgelenmesi.”

Öte yandan yöneticilerin denetiminin yetersiz olması, yöneticilerin örgütsel bağlılığının düşük olması, öğretmen liderliğini kabul edilememesi, ön yargılı olmaları, olumsuz deneyimleri, adam kayırmacılığı yapmaları, üst yöneticilerin baskısının iletişim hatalarına yol açtığı öğretmenler tarafından dile getirilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcı öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hataların etkilerine ilişkin görüşleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaptığı Hataların Etkileri

Kategori	Kodlar	Katılımcılar	Frekans
Öğretmenlere (f=36)	Motivasyonu düşürme	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö13	8
	Okula bağlılığını olumsuz etkileme	Ö6, Ö7, Ö9, Ö11, Ö13, Ö14, Ö16	7
	Performansı düşürme	Ö3, Ö6, Ö9, Ö10, Ö11, Ö15, Ö17	7
	İletişimden kaçınma	Ö1, Ö14	2
	Yönetici ile iş birliğinden kaçınma	Ö6, Ö12	2
	Sorumluluk almama	Ö8, Ö13	2
	Huzursuz olma	Ö10, Ö11	2
	Okul değiştirme	Ö2	1
	Psikolojik şiddet oluşturma	Ö3	1
	Mesleki doyumsuzluk oluşturma	Ö3	1
	Mesleki tükenmişlik oluşturma	Ö3	1
	Gruplaşmalara neden olma	Ö4	1
	Değersiz hissetme	Ö12	1

Tablo 4

(Devam)

Kategori	Kodlar	Katılımcılar	Frekans
Okula (f=12)	Olumsuz okul iklimi oluşması	Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö9, Ö15, Ö17	7
	Okul kültürünü olumsuz etkileme	Ö4, Ö11	2
	İletişim kopuklukları oluşması	Ö5, Ö18	2
	Personelin ekstra sorumluluk almaması	Ö8	1
Öğrencilere (f=10)	Başarıya olumsuz etki etme	Ö2, Ö3, Ö5, Ö6	4
	Özgüveni düşürme	Ö1, Ö7	2
	İletişimden kaçınma	Ö1	1
	Okul değiştirme	Ö1	1
	Davranış bozukluğu oluşturma	Ö4	1
	Yöneticilere güvenmeme	Ö14	1
Yöneticilere (f=6)	Saygı duyulmaması	Ö6, Ö9	2
	Güven duyulmaması	Ö6, Ö16	2
	Kurum içi etkinliğinin azalması	Ö8	1
	Çalışanların destek vermemesi	Ö10	1
Velilere (f=4)	Okul ile iletişimin kopması	Ö1, Ö6, Ö7	3
	Velî desteğini alamama	Ö6	1
Toplam			68

Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hataların etkileri ile ilgili öğretmen görüşleri incelendiğinde; bu etkilerin öğretmenlere, okula, öğrencilere, yöneticilere ve velilere olan yansımalar şeklinde sınıflandığı görülmektedir. Öğretmenlere etkileri açısından çoğunlukla öğretmenin motivasyonun düşmesi, okula bağlılığını olumsuz etkilemesi ve öğretmen performansının düşmesi gibi olumsuz etkiler katılımcı öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Aynı zamanda öğretmenlerin yönetici ile iş birliğinden kaçınma, sorumluluk almama, okul değiştirme, mesleki doyumsuzluk, tükenmişlik, bireyin kendini değersiz hissetmesi gibi olumsuz etkiler de öğretmenler tarafından belirtilmiştir, Bu kapsamda bazı katılımcıların ifade ettiği görüşleri şu şekildedir:

Ö1: “Öğretmen açısından değerlendirildiğinde; Okulda yapılan işlemleri gönülsüz yerine getirmesine, sorunları dile getirmemesine, motivasyon düşüklüğüne neden olur.”

Ö9: “Öğretmen kendini okulun bir parçası gibi hissetmemeye başlıyor, uzun vadede okuldan soğuyor ve nefret ediyor. Oysa nefret ettiği okul değil yöneticidir.”

Okul yöneticilerinin yaptıkları iletişim hatalarının okul iklimi ve okul kültürünü olumsuz etkilediği, okulda birimler arasında iletişim kopukluklarının olduğu gibi olumsuz etkiler katılımcı öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Bu yönde düşüncelere sahip bazı katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir.

Ö2: “Okul yöneticisinin olumsuz iletişimi, okulda sürekli personel değişimine neden olmakta ve fırsatını bulan kaçmaktadır. Huzursuz bir ortam, olumsuz bir okul iklimi ortaya çıkmaktadır.”

Ö11: “Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar sonucunda okul kültürüne güven ve bağlılık azalır. Öğretmen öğrenci personel okulda daha az vakit geçirmek ister.”

Öğrencilere olan etkileri açısından öğrenci başarısını etkilemesi, özgüven düşüklüğüne yol açması, iletişimden kaçınması, okul değiştirme, davranış bozukluklarına yol açması ve yöneticilere güvenin azalması gibi olumsuz etkiler belirtilmiştir. Bu doğrultuda bazı katılımcılar düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

Ö7: “Öğrenci açısından değerlendirildiğinde; Öğrencinin kendine olan güven duygusunun azalmasına sebep olabilir.”

Ö2: “Müdürün iletişim açısından sorunlar yaşaması öğretmenin aşkını, şevkini ve hizmet aşkını kırdığı gibi öğrencinin de başarısını, gelişimini engellemektedir.”

Yine yapılan hataların paydaşların yöneticilere güvenmemesi, saygı duymaması, yöneticinin kurum içi etkinliğinin azalması, çalışanların yöneticinin çalışmalarına destek vermemesi gibi olumsuz sonuçlar doğurduğu ifade edilmiştir. Bazı katılımcıların bu yöndeki ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

Ö6: “Temel iletişim becerilerini bilmemek yahut uygulamamak, en başta kendilerine duyulan güveni ve saygıyı yitirmelerine neden olmaktadır.”

Ö16: “Bu hatalar öğretmenlerin okulda uzaklaşmasına, seçme sınıfın olduğu bir durumda rekabete dönüşmesine, idareye olan güveninin azalmasına sebep olabilir.”

Ayrıca katılımcı öğretmenler okul yöneticilerinin yaptığı hataların velilerin okul ile iletişimden kaçınmasına ve yapılan çalışmalara destek vermemesi gibi olumsuz etkiler ortaya çıkardığını ifade etmişlerdir. Aşağıda bazı katılımcı öğretmenlerin iletişim hatalarının etkileri açısından ifade ettiği bazı doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Ö6: “Yöneticilerin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar güvensiz, soğuk, başarısız, saygı ve iş birliğinden yoksun, aile ve veli desteklerinden uzak, çevresiyle mesafeli bir okul ortamına sebebiyet vermektedir.”

Ö4: “... velinin okul ile iletişiminin kesilmesine ve öğrencinin okul değiştirmesine sebep olabilir.”

Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcı öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hataların azaltılmasına ilişkin önerileri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

Okul Yöneticilerinin Yaptıkları İletişim Hatalarının Azaltılmasına İlişkin Öğretmen Önerileri

Kodlar	Katılımcılar	Frekans
İletişim becerileri ile ilgili eğitimler verilmesi	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö7, Ö15, Ö16, Ö18	9
Okul yöneticilerinin liyakate uygun seçilmesi	Ö3, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö12, Ö13	7
Yöneticilerin ilişkilerinde adil ve şeffaf olması	Ö5, Ö8, Ö11, Ö14, Ö15, Ö16	6
Okul içi iletişimi artırıcı etkinlikler yapılması	Ö1, Ö11, Ö12	3
Okul yöneticilerinin düzenli biçimde denetlenmesi	Ö2, Ö3, Ö15	3

Tablo 5

(Devam)

Kodlar	Katılımcılar	Frekans
Paydaşlardan yöneticilere ilişkin dönütler alınması	Ö2, Ö3, Ö15	3
Yöneticilerin empati kurma becerisine sahip olması	Ö8, Ö13	2
Okul yöneticiliğine ilişkin eğitimler verilmesi	Ö9, Ö17	2
Yöneticilerin görev yaptıkları kültürü tanınması	Ö4	1
Yöneticilerin birlikte çalıştığı kişileri iyi tanınması	Ö4	1
Yöneticilerin farklılıklara açık olması	Ö5	1
İletişim konusunda iyi yöneticilerin ön plana çıkarılması	Ö9	1
Yöneticilerin muhataplarına geri bildirimde bulunması	Ö11	1
Paydaşların karar süreçlerine katılımının sağlanması	Ö17	1
Toplam		41

Katılımcı öğretmenlerin iletişim sürecinde yapılan hataların azaltılması noktasında çoğunlukla yöneticilere iletişim becerileri eğitimi verilmesi, yönetici seçiminde liyakatin esas alınması, yöneticilerin ilişkilerinde adil ve şeffaf olunması, okul içi iletişimin artırılması konusunda öneriler sundukları görülmektedir. Aynı şekilde okul yöneticilerinin düzenli olarak denetlenmesi, paydaşlardan yöneticilere ilişkin dönütler alınması, okul yöneticiliğine ilişkin eğitimlerin verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Aşağıda bazı katılımcı öğretmenlerin iletişim hatalarının azaltılmasına yönelik ifade ettikleri doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Ö3: "Öncelikle okul yöneticilerinin her anlamda belirli bir süzgeçten geçirilerek seçilmesi gerekir. Yöneticilerin görev yaptıkları süre boyunca, iletişim halinde bulunduğu paydaşlara karşı tutumları, davranışları, iletişim şekli sıklıkla denetlenmeli ve kontrol edilmelidir. Bu konuda öğretmenlere ara ara yapılan anketler/ölçekler yoluyla bilgi toplanabilir, toplanan bilgiler sonrasında yöneticilerin değerlendirilmesi ve geri bildirimlerde bulunulması söz konusu olabilir. Bunun yanında, yöneticilere ve öğretmenlere kurum içerisinde etkili iletişim yolları hakkında hizmet içi eğitimler verilebilir."

Ö9: "Ben bu konuda en büyük ihtiyacın iyi örnekler, model yöneticiler olduğunu düşünüyorum. Her yıl öğretmenler için iyi örnekler eğitimleri, seminerleri, yarışmaları düzenleniyor. Müdürler de böyle bir standarda tabi tutulabilir. Ama bütün bunları yaparken gerçek bir yönetici eğitimi almaları şarttır. Pek çok müdür belki yönetmeliği, yazışma kurallarını, protokolü biliyor. Ama pek azı psikoloji, sosyoloji, davranış bilimleri gibi eğitimlere sahip. Müdürlerimizin daha çok kitap okuması ve kendini geliştirmesi şarttır. Nasıl biz öğretmenler her yıl çeşitli eğitimlerle güncelleniyoruz. Müdürlerin de değişen eğitim modelleri ve değişen öğrenci profili konusunda sık sık eğitime tabi tutulması şarttır."

Ö13: "Okul yöneticileri sınava veya mesleki tecrübeye göre atanmalı. Bilişsel alan dışında duyuşsal yeterlilikleri de ölçülmeli. Geniş açılı bir mülakat ile iletişim becerileri yüksek, empati kurabilen kişiler yönetici olarak seçilmeli."

Diğer yandan öğretmenlerin yöneticilerin paydaşlarını iyi tanınması, kurum kültürüne hâkim olması, farklılıklara açık olması, iyi örneklerin paylaşılması, paydaşlara geri bildirim vermesi ve kararlara katılımının sağlanması gibi öneriler de belirttikleri görülmüştür.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada; okul yöneticilerinin iletişim sürecinde ne tür hatalar yaptıkları, hataların nedenlerinin neler olabileceği, bu hataların ne tür etkileri olacağı ve hataların azaltılmasına yönelik neler yapılabileceğine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda ulaşılan bulgular ve sonuçlar araştırmamızın alt soruları dikkate alınarak ilgili literatür ve araştırmalar bağlamında tartışılmış ve yorumlanmıştır.

Eğitim örgütlerinin etkililiği konusunda en belirleyici faktörlerinden birinin etkili iletişim olduğu söylenebilir. Okullarda yönetsel süreçlerin etkili bir şekilde gerçekleşmesi ise okul yöneticilerinin iletişim becerilerine bağlıdır (Büte ve Balcı, 2010). Dolayısıyla okul yöneticileri, paydaşlar ile gerçekleştirdikleri iletişim sürecinde hatalar yapabilmekte ve bu hatalar paydaşlar üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Araştırmamızın ilk alt sorusunda okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar incelenmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle gerçekleştirdikleri iletişim sürecinde tek yönlü iletişim kurmaları, emir cümleleri kullanmaları ve iletişime açık olmamaları, yöneticilerin diyaloga açık olmadıkları ve iletişim sürecinin gerektirdiği nezaketi taşımadıkları şeklinde yorumlanabilir. Özdoğru ve Güçlü (2021) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin iletişim sürecinde emredici ve kibirli bir dil kullanma, eleştiriye kapalı olma ve karşıt görüşlere önem vermeme gibi hatalar yaptıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, mevcut araştırmada ulaşılan sonucu destekler niteliktedir. Öte yandan mevcut araştırmada okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları önemli hatalardan birinin de okuldaki öğretmenlere ve hizmetli personele mobbing (psikolojik yıldırma) uygulaması olduğu görülmektedir. Öğretmenler çalıştıkları kurumlarda çeşitli mobbing uygulamaları ile karşılaşmakta ve bu uygulamalar öğretmenlerin verimli çalışmasını engelleyip sağlık sorunları yaşamalarına neden olmaktadır (Cemaloğlu, 2007; Toker-Gökçe, 2006). Güven (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretmenler, çeşitli şekillerde (iletişimi engellemeye, sosyal ilişkilere ve mesleki duruma yönelik saldırılar) mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmamızın diğer önemli sonuçlarından biri de yöneticilerin iletişim sürecinde yeterli hoşgörüyü sergilememeleri ve muhatapları ile empati kuramamalarıdır. Yapılan çeşitli araştırmalarda okul yöneticilerinin empati kurabilen, anlayışlı ve hoşgörülü kişiler olması gerektiği vurgulanmıştır (Akbaşlı ve Diş, 2019; Altın ve Vatanartıran, 2014). Bilgir (2018) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticileriyle empati eksikliği ve hoşgörülü olmama kaynaklı çeşitli çatışmalar yaşadıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte mevcut araştırmada okul yöneticilerinin iletişim sürecinde öfke kontrolünü sağlayamama, beden dilini yanlış kullanma ve muhataplarını dinlememe gibi hatalar yaptıkları sonucuna da ulaşılmıştır.

Araştırmada yanıtı aranan diğer bir soru ise okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki hatalarının nedenlerine ilişkindir. Van Dyck vd. (2005) hataları tamamen ortadan kaldırmanın mümkün olmadığını ancak hataların nedeni bilindiğinde nasıl düzeltilebileceği konusunda oldukça bilgilendirici olduğunu ifade etmektedir. Öğretmenler okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hataları en çok, yöneticilerin bencillik duygusuna sahip olmaları ile ilişkilendirmektedir. Araştırmamızın bu sonucu, okul yöneticilerinin bencillik duygusuna sahip olmalarının öğretmenler ve diğer paydaşlarla sağlıklı bir iletişim ve etkileşim kurmalarını engellediği şeklinde yorumlanabilir. Nietzsche'ye (2010) göre bencilliği etkileyen ana unsur "güç"tür. Okul yöneticilerinin, okulun yönetimi ve paydaşlarla ilişki sürecinde yararlandıkları önemli güç kaynaklarından biri de yasal güçleridir (Bostancı vd., 2019; Dübüş ve Göksoy, 2023). Okul yöneticilerinin yasal gücü gereğinden fazla kullanmaları, öğretmenlerin bu düşüncesini etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir. Buna ek olarak, okul yöneticilerinin

kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri de öğretmenlerin bu düşünceye sahip olmalarının altındaki nedenlerden biri olabilir. Öte yandan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki hatalarının en önemli nedenlerinden biri de yeterli liyakate sahip olmamalarıdır. Türkiye’de yapılan çeşitli araştırmalarda (Çınkır, 2010; Kara, 2020; Özocak, 2023) okul yöneticilerinin yeterli liyakate sahip olmadığı yönünde bulgular ve sonuçlar olduğu görülmektedir. Konan vd. (2017) tarafından yapılan araştırmada katılımcılar okul yöneticisi görevlendirmelerinde tam olarak liyakate dayalı bir görevlendirme yapılmadığını ve siyasi güç, sendika, kişisel ilişkiler vb. unsurların görevlendirmede etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin seçimi ve atanması sürecinde bir eğitim sürecinden geçmemeleri ve herhangi bir eğitim almalarının ön koşul olmaması liyakat ilkesini zedeleyen ve kurum içi iletişim ve etkileşimi olumsuz yönde etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir. Yeterli liyakate sahip olmayan okul yöneticilerinin mevcut araştırmada da ortaya çıktığı gibi kendilerini doğru biçimde ifade edemedikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki yaptıkları hataların önemli nedenlerinden biri de okulu ve çevresini yeteri kadar tanımamalarıdır. Bursalıoğlu’na (2011) göre, okul yöneticilerinin çevre ile bütünleşebilmesi açısından çevresindekiler tarafından benimsenmesi, etkili iletişim kanallarını kurması ve bu kanalları her zaman açık tutması gerekmektedir. Bunlarla birlikte katılımcılara göre, okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hataların kişisel (özgüven yetersizliği, otoriter kişilik yapısı, ön yargılı davranma vb.), mesleki (kendini geliştirmeye kapalı olma) ve çevresel (paydaşlara yeterince güvenmeme, üst yöneticilerin baskısı) çeşitli nedenlerden kaynaklandığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Özdoğru ve Güçlü (2021) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin tecrübe eksikliği, paydaşları yeterince tanımama, iş yükünün fazlalığı, yanlış yetki kullanma, duygularını yönetememe, kişilik özellikleri ve pedagojik yetersizlik gibi faktörler nedeniyle iletişim sürecinde hatalar yaptıkları belirlenmiştir. Mevcut araştırmada ulaşılan sonuçlar ile ilgili literatürdeki araştırma sonuçlarının önemli ölçüde örtüştüğü söylenebilir.

Araştırmada yanıtı aranan üçüncü soru ise okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalarının etkilerine ilişkindir. Jo ve Park (2003) örgütlerde yapılan hataların olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığını özellikle insan kaynaklı hataların bu kapsamda önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Eğitim örgütlerinin liderleri olarak okulun tüm yapısı ile doğrudan ilişkisi olan, iletişim sürecini başlatan, sürdüren ve etkililiğini sağlayan okul yöneticilerinin yaptıkları hatalar okulun tüm paydaşları üzerinde etki bırakabilmektedir. İletişim ağının merkezinde bulunan okul yöneticilerinin gösterdiği özen ve farkındalık okulun tüm bileşenlerini etkileyebilmektedir (Ekşi, 2006). Mevcut araştırmada; okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptığı hataların öğrenciler, öğretmenler, veliler, diğer yöneticiler ve okul üzerinde olumsuz sonuçlara yol açtığı ortaya çıkmıştır. Nitekim öğretmenler okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hataların öğretmenlerin motivasyonunu ve verimliliğini düşürdüğünü; tükenmişlik, huzursuzluk ve değersiz hissetme gibi olumsuz durumlara yol açtığını belirtmişlerdir. Doğan ve Koçak (2014) yaptıkları araştırmada, okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri düştükçe öğretmenlerin motivasyonunun da düştüğü sonucuna ulaşmışlardır. Eriş ve Kocabıyık (2022) ise yeterli nezaketin olmadığı örgütlerde önemli ölçüde huzursuzluğun ortaya çıktığını tespit etmişlerdir. Öte yandan İş ve Güçlü (2024) ise öğretmenler ile yöneticiler arasındaki iletişim eksikliğinin öğretmenlerde tükenmişliğe neden olduğunu ifade etmişlerdir. Farklı araştırmalarda elde edilen bulgu ve sonuçlar mevcut araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hataların okul üzerinde de çeşitli olumsuz etkilere neden olduğu belirlenmiştir. İletişim açısından yapılan bu hatalar okul kültürü ve iklimi üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Aynı zamanda okul paydaşları ve birimleri arasında iletişim kopuklukları yaşanmakta ve personeller

ekstra sorumluluk almak istememektedir. Okçu vd.'ne (2016) göre, okulda pozitif bir iklim oluşması açısından önemli unsurlardan biri okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmasıdır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar mevcut araştırmada da ortaya çıktığı gibi okul iklimini negatif yönde etkileyebilmektedir. Öte yandan Bayar ve Zengin (2021) tarafından yapılan araştırmada, okullarda yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan iletişim sorunlarının okul kültürünü ciddi biçimde olumsuz etkilediği sonucu da mevcut araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hataların öğrenciler üzerindeki en önemli etkisinin ise başarıyı olumsuz etkilemesi olduğu ortaya çıkmıştır. Bingöl (2013) de yaptığı araştırma sonucunda okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan iletişim problemlerinin öğrenci başarısına olumsuz etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Mevcut araştırma bağlamında, okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hataların öğrenciler üzerinde özgüveni düşürme, öğrencilerin iletişimden kaçınması, okul değiştirmesi ve yöneticilere güvenmemesi gibi olumsuz etkilere neden olabildiği belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar, öğretmenlerin okul yöneticisine saygı ve güven duymamasına yol açmaktadır. Aynı zamanda yöneticisi okul içi etkinliklerde çalışanlardan yeterli desteği alamamaktadır. Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar yöneticiler ile öğretmenler arasındaki bağı zayıflatmakta ve öğretmenlerin güvenlerinin sarsılmasına yol açmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Bununla birlikte Aydemir (2022) öğretmenler ile yöneticiler arasındaki ilişkinin sağlıklı bir biçimde ilerleyebilmesi için mutlaka tarafların birbirlerini dinlemesi, saygı duyması ve empati kurmaları gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin yöneticilere saygı duymaması okul içi iletişime zarar verebilen bir unsur olarak değerlendirilebilir. Son olarak, okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar, velilerin okul ile iletişiminin kopmasına ve velilerden beklenen desteğin alınamamasına yol açmaktadır. Okul-aile iş birliğinin öğrenci üzerinde oldukça önemli bir etkisi bulunduğu dikkate alındığında, okulun aile ile iletişimde devamlılığı sağlaması ve tarafların hoşgörülü bir biçimde yaklaşım sergilemesi oldukça önemlidir (Koyuncu-Şahin, 2018). Ailelerle doğru bir iletişim süreci oluşturamayan yöneticiler, ailelerin eğitim sürecine katılmasında engel oluşturmakta ve bu olumsuzluklar ailelerle iletişimsizliğe neden olup ailelerin sürece katılımını azaltmaktadır (Erdoğan ve Demirkasimoğlu, 2010). Durğun (2011) örgüt içi iletişimin yetersiz olduğu durumlarda bireyler arası ilişkilerin bozulacağı, amaçlara ulaşılamayacağı, kaynak, zaman ve enerji kaybına yol açacağını ifade etmektedir. Nitekim iletişim sorunlarının yoğun olduğu örgütlerde hem örgütsel hem de bireysel amaçlara ulaşma noktasında sıkıntılar yaşanabilir.

Araştırmada son olarak okul yöneticilerinin yaptıkları iletişim hatalarının azaltılmasına ilişkin öğretmen önerilerinin neler olduğu sorusuna yanıt aranmıştır. Okullarda etkili bir iletişim sürecinin yaşanabilmesi için paydaşların örgütün temsilcisi olarak gördüğü okul yöneticisinden beklentileri olabilmektedir. Eğitim kurumlarında önceden belirlenen hedeflere etkin bir şekilde ulaşmak için özellikle okul yöneticilerinin ve diğer paydaşların birbirlerini anlaması, bilgi alışverişinde bulunması, geri bildirimde bulunması ve empati kurulabilmesi gibi yeterliliklerin yerine getirilmesi gerekir (Parlak, 2018). Öğretmenler okul yöneticilerinin iletişimle ilgili yaşadıkları sorunların ve yaptıkları hataların azaltılması için yöneticilere iletişim becerileri ile ilgili eğitimler verilmesi önerisinde bulunmuşlardır. Çetin ve Sertbaş (2024) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi için etkili iletişim teknikleri, dinleme becerileri, empati ve anlayış gibi konuları içeren eğitim programlarının oluşturulması önerisinde bulunulmuştur. Bununla birlikte iletişim hatalarının azaltılması için okul yöneticilerinin liyakate uygun seçilmesi de öğretmenler tarafından önerilmiştir. Boydak-Özan (2006) okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisans veya yüksek lisans eğitimi almış,

öğretmenlik ve uzun süre yöneticilik deneyimi olan eğitimciler içerisinde liyakate dayalı olarak seçim yapılması önerisinde bulunmuştur. Öte yandan yöneticilerin ilişkilerinde adil ve şeffaf olması da iletişim sorunlarının azaltılmasına ilişkin önerilen diğer bir görüştür. Doğan (2002) örgüt yönetiminin ve politikalarının adaletli olmasına yönelik çalışanlarda pozitif algılar oluşturabilmek için örgüt içi iletişimin ve bilgi akışının sağlanması gerektiğini ifade etmiştir. Bunlarla birlikte okul yöneticilerinin yaptıkları iletişim hatalarının azaltılması için öğretmenler; iletişimi artırıcı okul içi etkinlikler yapılması, okul yöneticilerinin düzenli biçimde denetlenmesi, paydaşlardan yöneticilere ilişkin dönütler alınması, paydaşların karar süreçlerine katılımının desteklenmesi, yöneticilerin görev yaptıkları örgütün kültürünü ve birlikte çalıştığı kişileri iyi tanıması gibi önerilerde bulunmuşlardır.

Sınırlılıklar ve Öneriler

Mevcut araştırmada farklı okul kademelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalara ve bu hataların nedenleri ile etkilerine odaklanılmıştır. Bu amaç doğrultusunda eğitim süreçlerinde okul yöneticileri ile etkileşimde bulunan farklı paydaşların görüşlerine başvurulmamış olması araştırmanın bir sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, katılımcı öğretmenlerin okul yöneticileri ile olan ilişkilerinden dolayı tam anlamıyla açık veya eleştirel olamama ihtimali araştırma bulgularının doğruluğunu etkileyebilecek bir faktör olarak değerlendirilebilir. Ayrıca araştırmanın belirli bir zaman aralığında ve belirli bir bölgede yapılmış olması, okul yöneticilerinin iletişim süreçlerindeki hatalarının dinamik ya da bağlama özgü yönlerinin gözden kaçırılmasına neden olabilir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda ulaşılan bulgu ve sonuçlar dikkate alınarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Okul yöneticilerinin iletişim hatalarının farkına varması ve bu hataları düzeltmeleri için iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik süreklilik gösteren eğitimler düzenlenebilir. Bu eğitimlerde aktif dinleme, sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim, beden dili, diksiyon, empati, görgü kuralları vb. içeriklere yer verilebilir.
- Okul yöneticilerinin eğitim sürecindeki paydaşlarla sağlıklı ve etkili bir iletişim süreci tesis edebilmesi için okulun kültürünü, çevresini ve paydaşları tanıması gerekir. Bunun için okul yöneticileri paydaşlarla bir araya gelebilecekleri sosyal etkinlikler düzenleyebilir, veli ziyaretleri gerçekleştirebilir ve okulun çevresindeki kurumlarla bağlantı kurmak için ziyaretler yapabilir.
- Okul yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde yöneticilerin sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim becerilerini ölçebilecek etkin mülakatlar yapılabilir. Bunun yanında okul yöneticileri atanmadan önce iletişim becerilerini de geliştirmeyi içeren bir yöneticilik eğitime tabi tutulabilir. Aynı zamanda yönetici adaylarının eğitim yönetimine ilişkin bir lisansüstü eğitim almış olmaları kriter olarak belirlenerek liyakat ön plana çıkarılabilir.
- Okul yöneticileri paydaşlarla ilişkilerinde, iletişimlerinde ve okulun işleyişinde adil, şeffaf ve hesap verebilir bir yaklaşım sergilemeli ve uygulamalar ortaya koymalıdır.
- Okul yöneticilerinin yaptıkları iş ve işlemler ile ilgili müfettişler tarafından düzenli olarak takip edilmeleri daha özenli davranmalarını ve paydaşlarla daha sağlıklı iletişim kurmalarını sağlayabilir. Aynı zamanda eğitim sürecindeki paydaşlardan okullardaki yönetsel süreçlerin etkinliğine yönelik belli aralıklarla geri bildirimler alınabilir.

- Okul yöneticileri, örgütsel iletişimi daha nitelikli hale getirmek için okuldaki etkinlik ve işlerle ilgili olan öğretmenlerin ve diğer paydaşların görüşlerine başvurabilir ve onların karar süreçlerine katılımını sağlayabilir.
- Farklı araştırmalarda okul yöneticileriyle etkileşimde bulunan diğer paydaşların görüşleri dikkate alınarak benzer araştırmalar yapılabilir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin kendilerini iletişim açısından değerlendirebileceği araştırmalar da yapılabilir.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar araştırmaya eşit katkıda bulunmuşlardır.

Çatışma Beyanı

Yazarlar bu araştırmada çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedirler.

Kaynakça

- Açıkgöz, K. (1994). Eğitimde etkili yönetici davranışları. Kanyılmaz Matbaası.
- Akbaşı, S. ve Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/783299> adresinden alındı.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35. <https://doi.org/https://doi.org/10.2010/27724>
- Appelbaum, S. H. & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), s. 17-28. <https://doi.org/10.1108/14720700710727087>
- Argon, T. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler (Nitel bir çalışma). *Sakarya University Journal of Education Faculty*, 18, 99-123. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/115613> adresinden alındı.
- Aydemir, G. (2022). Öğretmen ve okul müdürü arasındaki iletişimi etkileyen faktörler. *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 8(101), 2717-2726. <https://doi.org/10.29228/sssj.6392>
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi* (6. Baskı). Hatiboğlu Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri, yönetsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Batdı, V. (2021). Nitel verilerin toplanması ve analizi. B. Çetin, M. İlhan ve M. Şahin (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri: Temel kavramlar, ilkeler ve süreçler* içinde (s. 229-256). Pegem Akademi.
- Bayar, A. ve Zengin, A. (2021). Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında meydana gelen iletişim problemlerinin eğitime yansımaları. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 5(2), s. 263-278. <https://doi.org/10.32960/uead.940190>
- Bilgiri, D. (2018). *İlkokullarda öğretmen-yönetici çatışmaları ve çözüm yöntemleri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Bingöl, A. (2013). *İlköğretim kurumları yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunları* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Bostancı, A. B., Demirhan, G. ve Bülbül, S. (2019). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemede kullandıkları yönetsel etki taktikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 422-438. <http://dx.doi.org/10.9779/pauefd.569993>
- Boydak-Özan, M. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 24, 153-160. https://ejer.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/ejer_2006_i adresinden alındı.
- Bursalioğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (16. Basım). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büte, M. ve Balcı, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 485-509. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108214> adresinden alındı
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (18. Baskı). Pegem Akademi.
- Can, N. (2001). Yönetici adaylarının okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim Araştırmaları*, 5(1), 36-44.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/87635> adresinden alındı.
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th Ed.). Sage Publications.
- Çağlar, Ç. ve Çınar, H. (2021). Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 157-170. <http://dx.doi.org/10.19160/ijer.831956>

- Çetin, Ş. Ş. ve Sertbaş, A. (2024). Okul öncesi öğretmenleri ve okul yöneticileri arasındaki iletişim sorunları. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 8(43), 866-881. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12639573>
- Çınkır, Ş. (2010). *Eğitim örgütlerinde yeniden yapılanma ve kapasite geliştirme: AB ülkelerinden örnekler*. Ekinoks Yayınevi.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 411-444. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3555> adresinden alındı.
- Dogan, S., Ugurlu, C. T., Yıldırım, T. ve Karabulut, E. (2013). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(1), 34-47. <https://doi.org/10.19128/turje.181074>
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Academic Review*, 2(2), 71-78. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/556795> adresinden alındı.
- Doğan, S. ve Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216. <http://dx.doi.org/10.14527/kuey.2014.009>
- Durğun, S. (2011). Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yolları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 57-68. <https://www.pegegog.net/index.php/pegegog/arti> adresinden alındı
- Durnalı, M., Akbaşlı, S. & Diş, O. (2020). School administrators' communication skills as a predictor of organizational silence. *Inquiry in Education*, 11(2), 1-20. <https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol11/iss2/16> adresinden alındı
- Duță, N. (2015). From theory to practice: The barriers to efficient communication in teacher-student relationship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 625- 630. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.116>
- Dübüş, B. T. ve Göksoy, S. (2023). Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik rolleri ile kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişki. *E-Uluslararası Pedagoji Dergisi*, 3(1), s. 1-11. <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.107>
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Anı Yayıncılık.
- Ekşi, F. (2006). *Rehber öğretmenlerin okul iklimi algıları ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Elgünler, T. Ç. ve Fener, T. Ç. (2011). İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 1(1), 35-39. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/138285> adresinden alındı.
- Erdoğan, Ç. ve Demirkasimoğlu, N. (2010). Ailelerin eğitim sürecine katılımına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 399-431. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108223> adresinden alındı.
- Eriş, E. D. ve Kocabıyık, M. S. (2022). Nezaket: Örgütlerde yönetici-çalışan ilişkilerini güçlendirici bir davranış. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 17(65), 329-350. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1938183> adresinden alındı.
- Gezer, M. (2021). Örneklem seçimi ve örnekleme yöntemleri. B. Çetin, M. İlhan ve M. Şahin (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri: Temel kavramlar, ilkeler ve süreçler* içinde (s. 229-256). Pegem Akademi.
- Gökçe, O. (2019). *Klasik ve nitel içerik analizi; Felsefe, yöntem, uygulama*. Çizgi Kitabevi.
- Gültekin-Akçay, Z. (2021). İsmayıl Hakkı Baltacıoğlu'nun İletişim araştırmalarına katkıları. *Selçuk İletişim*, 14(1), 383-407. <https://doi.org/10.18094/josc.775271>
- Gündoğdu, K. ve Eken, M. (2020). Nitel araştırma desenleri. B. Oral ve A. Çoban (Ed.), *Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* içinde (s. 285-316). Pegem Akademi.

- Güven, N. (2019). *Devlet okullarındaki eğitim çalışanlarının maruz kaldıkları mobbing durumları ve mobbing ile baş etme yöntemleri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan, Çev.) Nobel Yayın.
- İlhan, M. (2021). Araştırmalarda iç ve dış geçerlik. B. Çetin, M. İlhan ve M. G. Şahin (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri: Temel kavramlar, ilkeler ve süreçler* içinde (s. 229-256). Pegem Akademi.
- İş, E. ve Güçlü, E. (2024). Öğretmenlerin tükenmişlik deneyimi: Nedenler ve çözüm önerileri. *International Journal of Mardin Studies*, 5(1), 54-66. <https://doi.org/10.63046/ijms.1441951>
- Jo, Y. D. & Park, K. S. (2003). Dynamic management of human error to reduce total risk. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 16(4), 313-321. [https://doi.org/10.1016/S0950-4230\(03\)00019-6](https://doi.org/10.1016/S0950-4230(03)00019-6)
- Justice, S. C. (2018). UNESCO global geoparks, geotourism and communication of the earth sciences: A case study in the Chablais UNESCO Global Geopark, France. *Geosciences*, 8(5), 149. <https://doi.org/10.3390/geosciences8050149>
- Kara, M. (2020). Eğitim paydaşlarının görüşleri doğrultusunda Türk eğitim sisteminin sorunları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 1650-1694. <https://doi.org/10.29299/kefad.853999>
- Kaymak, M. S. ve Kara, S. B. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 349-364. <https://doi.org/10.7822/omuefd.327395>
- Kelly, D. (2000). Using vision to improve organisational communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 92-101. <https://doi.org/10.1108/01437730010318183>
- Konan, N., Çetin, R. B. ve Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 36(1), 147-160. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/326763> adresinden alındı.
- Koyuncu-Şahin, M. (2018). Okul öncesi eğitimde aile iletişim etkinliklerine yönelik öğretmen ve yönetici bakış açıları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(55), 670-684. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.20185537238>
- Lovely, S. (2004). *Staffing the principalship: Finding, coaching, and mentoring school leaders*. ASCD.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2012). *Eğitim yönetimi* (G. Arastaman, Çev.) Nobel Yayıncılık.
- McMillan, J. H. (2000). *Educational research: Fundamentals for the consumer*. Addison Wesley Longman Inc.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi* (S. A. Altun ve A. Ersoy, Çev.). Pegem Akademi.
- Nietzsche, F. (2010). *Güç istenci* (N. Epçeli, Çev.). Say Yayınları.
- Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 217-244.
- Özdoğru, M. ve Güçlü, N. (2021). Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetimsel hataların mesleki gelişim ve öğrenme bağlamında incelenmesi: Hatalardan öğrenme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Eğitim Dergisi*, 6(1), 46-62.
- Özocak, A. (2023). MEB politikalarından kaynaklanan çözüm bekleyen en önemli öğretmen sorunlarının sendika yetkililerinin bakış açısından incelenmesi. *Political Economy and Management of Education*, 4(2), 42-54. <https://dergipark.org.tr/en/download/article> adresinden alındı.
- Özpolat, H. (2019). *Okullarda görev yapan öğretmenlerin okuldaki iletişim engelleri ile iş doyumları arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Parlak, F. (2018). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

- Patton, M. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Pegem Akademi.
- Sağır, M. ve Parlak, F. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, 76, 165-185. <http://dx.doi.org/10.17753/Ekev97>
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-16. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868267.pdf> adresinden alındı.
- Toker-Gökçe, A. (2006). *İş yerinde yıldırma: özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2022). *Türk Dil Kurumu sözlükleri*. Mayıs 30, 2021 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Türkyılmaz, S. (2018). *İlkokul müdürlerinin iletişim becerilerinin sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarına etkisinin incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228–1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
- Van Manen, M. (2016). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Routledge.
- Yazıcı, Ö. ve Gündüz, Y. (2010). Etkili eğitim denetiminde yaşanan iletişim engelleri ve bu engelleri aşma yolları. *Kuramsal Eğitimbilim*, 3(2), 37-52. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/304139> adresinden alındı.
- Zillioğlu, M. (2007). *İletişim nedir?*. Cem Yayınevi.

Extended Abstract

Introduction

Bursalıoğlu (2011) states that communication is the heart of the organization and the focal point of organizational processes. In an organization, managers are the main people who share information and coordinate communication between individuals or groups (Başaran, 2004). This situation reveals that administrators are an important element of effective communication in schools as a social organization. Communication skills of school administrators are very important for schools to reach their goals and to ensure the effectiveness of other management processes (Argon & Zafer, 2009). Aydın (2000) states that school administrators should be able to identify with teachers to communicate effectively with them, create communication channels to meet their needs and be in constant communication.

The knowledge and skills of school administrators in effective communication have an important place both in the formation of a positive school climate and in the continuation of a positive positive climate (Çağlar & Çınar, 2021). Lack of strong communication skills is one of the most important reasons why school principals fail in their jobs and this situation has a negative impact on the school environment (Lovely, 2004). In schools where there is no effective communication, tasks cannot be done correctly, it becomes difficult to implement decisions and realize goals (Lunenburg & Ornstein, 2012). In addition, conflicts may occur between administrators and stakeholders in schools where there is no healthy and effective communication, and these conflict situations may lead to negative consequences in terms of school effectiveness (Kaymak & Kara, 2016). At the point of effective communication in schools, problems may arise from time to time due to school administrators, either consciously or unconsciously. In this context, the mistakes made by school administrators in the communication process, the causes and effects of these mistakes, and the suggestions of teachers to prevent these mistakes constitute the subject of this study.

When the literature is examined, it is seen that although there are many studies on communication in schools, there are insufficient studies directly related to the mistakes made by school administrators in the communication process (Çetin & Seribaş, 2024; Doğan et al., 2013; Özdoğru & Güçlü, 2021). In this context, it is expected that the research will both contribute to the literature and provide school administrators working in practice with the opportunity to evaluate themselves. In this direction, it is aimed to examine teachers' views on what kind of mistakes school administrators make in the communication process, what are the reasons for these mistakes, what kind of effects these mistakes may have and what can be done to reduce these mistakes. In line with this purpose, answers to the following questions were sought:

- What are the mistakes made by school administrators in the communication process?
- What are the causes of mistakes in the communication process of school administrators?
- What are the effects of mistakes made by school administrators in the communication process?
- What are the suggestions for reducing the communication mistakes made by school administrators?

Method

The research was conducted using phenomenology design, one of the qualitative research designs. The study group of the research consists of 18 teachers working in different schools in Gaziantep province. The teachers in the study group were determined according to the maximum diversity sampling method. Participant diversity was tried to be provided with gender, age, education level, school level, seniority in teaching profession and branch variables. The research data were collected through face-to-face interviews with volunteer participants. The data of the study were collected with a semi-structured interview form prepared by the researchers. While collecting the research data, after the participants were explained about the content and purpose, it was stated that participation was completely voluntary, and only volunteer teachers were included in the study. The research data were audio-recorded with the permission of the participants and the interviews lasted an average of 40 minutes. Content analysis method was used in the data analysis process. In this study, to increase reliability, all data were recorded during the interview, direct quotations were given without any changes, participant confirmation was obtained for the transcribed voice recordings, and all stages of the research were tried to be given in detail (McMillian, 2000). On the other hand, to increase the credibility of the research, the research process was carried out interactively with the participants before and after the interview within the scope of long-term observation and interaction (Creswell & Poth, 2018).

Findings and Conclusions

As a result of the interviews with teachers, it was revealed that school administrators made various mistakes in the communication process. Teachers intensely expressed the views that administrators use one-way communication, use command sentences, mobbing employees, do not empathise and consider themselves indispensable. Teachers also expressed opinions that school administrators made communication mistakes such as not being able to control anger, using body language incorrectly, not making eye contact, not using appropriate communication tools, using you language, not directing messages to the interlocutor, not respecting the interlocutor, and not going down to the developmental levels of students. According to the opinions of the teachers, it was revealed that the mistakes made by school administrators in the communication process were mostly due to the school administrator having a sense of selfishness, insufficient merit, not expressing himself/herself correctly, not knowing the school environment sufficiently, not understanding human psychology sufficiently, lack of self-confidence, authoritarian personality, being closed to cooperation, being closed to development, insecurity and lack of leadership skills. On the other hand, teachers stated that inadequate supervision of administrators, low organizational commitment of administrators, inability to accept teacher leadership, prejudice, negative experiences, nepotism, and pressure from senior administrators led to communication errors. It has been revealed that the mistakes made by school administrators in the communication process have various negative effects on teachers, school, students, administrators and parents. It was stated by the participants that the communication mistakes made by school administrators cause negative effects such as decreasing teachers' motivation, performance and commitment to school, negatively affecting school climate, culture and student achievement, lack of respect and trust in the administrator, and breakdown of communication with parents. In order to reduce the mistakes made in the communication process, teachers

mostly suggested that administrators should be trained in communication skills, merit should be taken as a basis in the selection of administrators, administrators should be fair and transparent in their relations, and in-school communication should be increased.

Contribution Rate of the Researchers

The authors contributed equally to the research.

Statement of Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest in this research.