



Atıf için/Citation: Ekici, C. (2020). İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim durumlarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(2), 292-311.

İlkokulu Yöneticileri ile Öğretmenler Arasındaki İletişim Durumlarının İncelenmesi

Cemil EKİCİ*

Öz: Okul yöneticileri ile okulda çalışan öğretmenler arasında yaşanan iletişim sorunları, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini engellemekte ve örgütsel işleyişi olumsuz yönde etkilemesi sonucunda birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Okul ve kurumlarda iletişim sürecini başlatan ve iletişimin nasıl olacağını belirleyen kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticilerinin kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemekte ve çalışanların okuldaki davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu araştırmanın amacı, ilkokul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin düzeylerini ve ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iletişim durumları ve iletişim sürecinde yaşadıkları sorunları belirlemektir. Çalışma grubu Konya ili Selçuklu ilçesindeki ilkokullarda görev yapan 6 yönetici ve farklı branşlardan 14 öğretmendir. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi tekniğiyle çözümlenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimin okul ortamını etkilediği belirlenmiştir. **Anahtar Kelimeler:** İletişim, iletişim sorunları, etkili iletişim, örgütsel iletişim, yönetici öğretmen iletişimi.

Examination of Communication Situations between Primary School Administrators and Teachers

Abstract: Communication problems between school administrators and teachers prevent the realization of the objectives of the school and affect the organizational functioning negatively and cause many problems to arise. The purpose of this research was to determine the level of communication skills of primary school administrators and teachers, and the communication status of the administrators and teachers working in primary schools and the problems they encounter during the communication process. The person who starts the communication process in schools and institutions and determines how communication will be is the school administrator. Communication skills, which are among the personal characteristics of school administrators, determine the communication processes of the school and affect the behavior of the employees at school. The study group consisted of 6 school administrators and 14 teachers working in primary schools in Selçuklu district of Konya. The data were collected using a semi-structured interview form. Four questions were asked to the administrators and three questions to the teachers. The interviews were recorded and transcribed verbatim. Each research question was regarded as a theme. The communication status of the school administrators and teachers participating in the research and the communication problems they experienced, what the solution methods were, were asked. One-to-one interviews with each participant lasted about an hour and a half.

Keywords: Communication, communication problems, effective communication, organizational communication, manager and teacher communication.

Giriş

İletişim, gönderici ve alıcı konumundaki iki ya da daha fazla insan grubu arasında gerçekleşen duygu, düşünce, davranış ve bilgi alışverişidir. Kişi, sosyal çevrede sağlıklı ve mutlu bir yaşam sürmek için çevresindekilere iletişime geçer. Ayrıca kişinin ihtiyaçlarını giderebilmesi için iletişim oldukça önemlidir. İletişim, bir insanı çevresine bağlayan bir köprü görevi görmektedir. İnsan duygu ve düşüncelerini en iyi, dil ile anlatır. Dille gerçekleştirilen iletişim; resim, şekil, işaret ve vücut diliyle yapılan iletişimden daha güçlü ve daha kullanışlıdır.

Örgüt için çalışmaya hazır olmayan, bu tutumu taşımayan birini çalıştırmak çok zordur (Özgan ve Aslan 2008). Okulda yönetici ve öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Yöneticiler okulda çoğunlukla iletişime zaman ayırmak zorundadırlar (Çınar 2010). Olumlu bir okul ikliminin oluşmasındaki en önemli faktörlerden biri de yöneticinin iletişim becerilerini etkili bir şekilde kullanabilmesidir. (Okçu, Doğan ve Dayanan 2016). Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında etkili bir iletişimin olmaması öğrenci başarısını da olumsuz etkileyebilmektedir (Bingöl 2013). Etkili iletişim kurulabilen okullarda çalışanlar ve öğrenciler istek ve ihtiyaçlarını rahatlıkla dile getirebilir ve bu durum verilen eğitimin kalitesini artırabilmektedir. Öğretmenler ve yöneticiler iletişim kurabildikleri sürece işini daha iyi yapabilir.

İletişimin Öğeleri

Kaynak

Duygu, düşünce ve isteklerin iletilmesinde sözü söyleyen kişi ya da topluluktur. Kaynak göndereceği mesaj konusunda bilgili olmalıdır. Kaynak, mesajı gönderme gücüne sahiptir. Kaynağın bilgili olması, iletişimin sürekliliğini etkiler. “Eğer kaynak gerekli bilgiye sahip olursa, alıcının istediği bilgileri verebilir, aksi takdirde kaynak, bir aktarıcı olmaktan öteye geçmez.” (Tutar ve Yılmaz, 2012, s. 48). Kaynak, alıcıya mesaj gönderirken sözlerin ve işaretlerin anlamının ne olduğunu bilmelidir, kaynağın göndereceği mesaj ile ve kaynağın rolü arasında ilişki olmalıdır. Etkin bir iletişim için, alıcı kaynağı tanımalı, alıcı aldığı mesajı değerlendirirken kaynağın özelliğine göre değerlendirmelidir. Kaynak, alıcı tarafından ne ölçüde tanınıyorsa ve bu tanıma ne ölçüde olumlu ise, iletişim o ölçüde etkin olur. “Tanınmayan veya olumsuz tanınan kaynağın gönderdiği mesaj, alıcılar üzerinde olumlu etki oluşturmaz.” (Tutar ve Yılmaz, 2012, s. 49).

Alıcı

Duygu, düşünce ve isteklerin iletildiği, aktarıldığı kişi ya da topluluktur. Yüz yüze iletişimde, karşılıklı konuşma, konferans, seminer, kapalı salon toplantıları gibi iletişim ortamlarında alıcının iletişime katılma imkânı ve oranı yüksektir. Oysa kitle iletişim araçlarıyla gerçekleştirilen iletişim de bu aktif katılma imkânı çok düşüktür (Yüksel, 2007). Alıcı bilgili olmalıdır, kaynaktan gelen bilgiyi doğru bir şekilde anlayabilmelidir.

Mesaj

Göndericinin alıcıya aktardığı duygu, düşünce, istek ve mesajlardır. Mesaj anlaşılır olmalıdır. Mesajda kullanılan dil, alıcı ve hedef tarafından kolayca anlaşılabilen ortak, açık ve kesin bir nitelik taşımalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2012). Mesajın içeriği yanlış yoruma yer bırakmayacak derecede açık olmalıdır. Gönderici mesajı kodlarken, alıcının onu algılama yeteneğini göz önünde bulundurmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2012). Mesajın içeriği net ve kesin olmalıdır. Mesaj doğru yer ve zamanda iletilmelidir. Mesaj uygun yolu izleyerek alıcıya

Ekici, Cemil

ulaşmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2012). Mesaj, kaynaktan alıcıya ulaşıncaya kadar bir değişikliğe uğramamalıdır.

Kanal

“Göndericinin, iletiyi alıcıya gönderirken kullandığı yol veya araçtır. İletişimde kullanılan kanal sayısı arttıkça iletişimin etkisi de o derece artar.” (Salmış, 2011, s. 54). Okullarda iletişim açık, anlaşılır ve doğru bir şekilde yapılmalıdır. Açık, anlaşılır ve doğru bir şekilde iletişim yapılmazsa, okul ve eğitim amaçlarına ulaşamaz. Ayrıca yönetici ile öğretmenler arasındaki mesafe de açılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Dönüt

Alıcının göndericiye verdiği her türlü yanıtıdır. Gönderilen mesajın alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edinilen bilgiye geribildirim denir. Geribildirim, alıcı ve gönderici arasındaki geriye bilgi akışıdır. (Tutar ve Yılmaz, 2012). Geri bildirimli iletişimin diğer adı çift yönlü iletişimdir. Birisiyle konuşurken, en basitinden karşıdakinin yüz ifadesi, bize kızgın olup olmadığını ya da yüzündeki neşeli ifade, ona verilen iletiden hoşnut olup olmadığını gösteren ölçütlerdir. Alıcıdan gönderilen iletiye gelen yanıtları sürekli olarak göz önünde bulundurmak gerekir. Kişi her zaman kendisiyle barışık olmalıdır. Birey kendi iç dünyası ile iletişim kurabilmelidir. Birey kendi doğrularını rahatlıkla fark edebilirse kendi iç mutluluğunu ve huzurunu da sağlamış olur.

Sözel İletişim

“İnsanlar günün yarısını konuşarak ve dinleyerek kullanırlar. Eskiden sözel iletişim toplumun hayatında önemli bir rol oynardı. Günümüze kadar ulaşan birçok edebi eser bu yöntemle kulaktan kulağa aktarılarak bu güne ulaşmıştır” (Mısırlı, 2008, 37). Sözel iletişim insanoğlunun eskiden beri süregelen bir haberleşme yöntemidir. Sözel iletişim kurarken sözcüklerin seçilmesi, ses tonu, vurgu, diksiyon ve benzeri konuşma teknikleri gözetilerek aktarılması da kaynağın kabul görmesi açısından çok önemlidir. Sözel iletişimde konuşma becerilerinin yanı sıra dinleme becerileri de önem taşımaktadır. Etkili konuşma ve dinleme becerilerine sahip olan bireyler toplum içinde daima aranan ve itibar gören bireyler arasındadırlar (Mısırlı, 2008, 38).

Yazılı İletişim

Kâğıt bulunmadan önce yazılı iletişim, tablet, papirüs ve taş aracılığıyla yapılmıştır (Bıçakçı, 1999). Yazı Mezopotamya’da M.Ö. 3000 yıllarında bulunmuştur, insan hafızası yazının bulunmasından sonra sürekli gelişmiş ve zaman içindeki birikim günümüze kadar gelebilmiştir (Salmış, 2011). Kâğıdın ve matbaanın bulunuşuyla yazılı iletişim olanakları yaygınlaştırmıştır. Gazete, dergi gibi yazılı iletişim ürünleri, geniş kitlelere ulaşmıştır. Yazılı iletişimin amacı, alıcıya iletilmek istenilen şeyleri anlaşılır şekilde aktarmaktır. Yazılı iletişim, yaşamın her alanında yaygın olarak kullanılmasına karşın özellikle iş yaşamında ve devlet ile olan ilişkilerde daha sık kullanılmaktadır (Mısırlı, 2008, 102).

Sözsüz İletişim

İletişimde asıl sistem insan vücududur. Sadece konuşma değil, göz, yüz, beyin, eller ve kollar iletişimde önemli rol oynamaktadır. Yüz ifadesi, göz teması, ses tonu, fiziksel temas, görünüş, vücut duruşu, yakınlık, mimikler, el hareketleri sözsüz iletişimin unsurlarıdır. “İletişimde sözsüz iletişim oldukça önemli bir yer kaplamakta olup sözsüz iletişim konuşulan sözü içermez. Bunun yerine ifadeler vardır. Bazen insanların duygularını anlamakta zorlanırsınız. Çoğu zaman insanlar ne hissettiklerini söylemek istemezler. Kişilerin yüz ifadelerine ve beden diline bakarak o anda nasıl bir duygu içinde olduklarını anlamak mümkün olabilir.” (Salmış,

2011, s.107). “Sözsüz iletişim çok etkilidir, insanın duygularını belirtir ve yoruma açıktır.” (Cüceloğlu, 2012, s.34).

Empatik İletişim

Empati, bireyin kendisini karşısındakinin yerine koyması, olayları karşısındakinin bakış açısıyla görebilmesi, onun duygu ve düşüncelerini anlayabilmesidir” (Mısırlı, 2008, s. 71). “Empatik iletişim, empati yaparak kurulan iletişimdir. Böylece insanlar iletişimde içten bir tutum geliştirir ve sorunlarını duygudaşlık yoluyla çözmeye konusunda daha sağlıklı bir süreç geliştirebilirler” (Salmış, 2011, s. 103-104). İnsan empati yaparak karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamalıdır. Bireyler yaşamları boyunca iletişim kurarken öncelikle karşısındaki bireylerin kendilerini anlamalarını isterler. “Empatik iletişim yaklaşımı, önce karşısındakinin anlamak sonra anlaşılmaya dayanan bir anlayışı gerektirir” (Mısırlı, 2008, s.71). Empatik iletişimin bir diğer karşılığı ise duygusal iletişimdir. “Mevlana’nın dediği gibi “Aynı dili konuşanlar değil, aynı duyguyu paylaşanlar daha yakındır” (Salmış, 2011, s.105). Empati kurularak karşılıklı güven duygusu oluşmuş olur. Empatik iletişimde kişi karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini anlamalı ve bunu dışa vurmalıdır. Böylece süreç tamamlanmış olur.

İletişim sürecini etkileyen koşullar bir çevre içerisinde gerçekleşmektedir. Çevre koşulları iletişimin amacına ulaşıp ulaşmamasında önemli rol oynar. İletişimi engelleyen, mesajın algılanmasını zorlaştıran her türlü iç ve dış etken gürültü olarak kabul edilmektedir. Bunlar; iletişim sürecinde dikkati dağıtabilecek bir ses, sözcüklerin yanlış telaffuzu veya kanaldan kaynaklanan arıza olabildiği gibi iş yerinde çalışan bir kadının evde hasta çocuğunu düşünmesi de olabilir (Mısırlı, 2008). “İyi iletişim kurabilmek için iletişimi olumsuz etkileyen gürültünün en aza indirilmesi gerekir” (Yüksel, 2006, s.227).

Etkili İletişim

Etkili iletişim, vermek istediğiniz mesajı en kısa sürede ve en net şekilde karşı tarafa iletmektir. Biri ya da birileriyle iletişim kurarken istediğiniz şekilde söylemek istediğinizi söyleyemeyebilir ya da direkt olarak mesajı veremiyor olabilirsiniz. Bu konuda iyi olmak için etkili iletişim becerilerine sahip olmanız gerekir. Günlük hayatımızda doğru anlaşılma için kendimizi doğru ifade etmeliyiz. İnsanlarla iyi ilişkiler kurmak için etkili iletişimin önemi büyüktür. Okulda öğretmen ve yöneticimizle etkili iletişim kurduğumuz takdirde başarıyı yakalamamız daha kolay olacaktır. Etkili iletişim kurabilmek için dikkat edilmesi gerekenleri şu şekilde sıralayabiliriz.

İyi Bir Dinleyici Olmak

İletişimin diğer adımları etkileyen en önemli noktası dinlemek daha doğrusu dinlemesini bilmektir.

“Söz söylemek için önce duymak, dinlemek gerek, sen de söze dinlemek yolundan gir.” (Mevlana).

Ön Yargısız Olabilmek

Ön yargılarımız yalnızca iletişimin değil, yaşamın hemen her alanında bize engeller koyar. Etkili iletişimde önyargılardan kurtulmak için empati kullanılabilir.

Ekici, Cemil

Açık, Net Anlaşılır Olmak

Gerek sözel gerekse sözel olmayan iletilerin doğru zamanda, doğru kişiye en anlaşılır biçimde sunulması gerekir. Düzgün bir diksiyon, net mesajlar iletebilmemiz ve daha kolay anlaşılabilmemiz adına çok önemlidir.

Beden Dili

Sözel iletileriniz kadar, bedeninizin de neler söylediğini bilmelisiniz. Hepimiz, karşımızdaki hakkında karar verirken onun söylemleri kadar bedeninin bize ilettiği mesajlara göre de değerlendirme yaparız.

Ses Tonu

Ses tonu etkili iletişimde çok önemli bir detaydır. İletişim kurarken farklı ses tonları farklı düşünmemize sebep olur. Örneğin özgüvenli bir ses tonu bize konuşan kişinin önemli ve güvenilir bir kişi olduğunu düşündürebilir.

Etkili iletişim kurabilmek için, sessizlik kullanılabilir, karşıdaki gibi olunmalı, geri bildirim istenmeli, meraklı olunmalı, pozitif olunmalı, mizah gücü kullanılabilir, açık ve net olunmalı, bazı sözcüklerden uzak durulmalı, karşıdaki kişiye duruma göre adıyla hitap edilmelidir.

Örgütsel İletişim

Eğitimin önemli kurumlarından biri olan okullar, insan yaşamı için büyük önem taşımaktadır. Yaşanılan hızlı ekonomik, toplumsal, teknolojik gelişmeler karşısında okulların amaçlarını gerçekleştirmesi de zorlaşmaktadır. Okulların içinde bulunduğumuz bu hızlı değişen ve gelişen süreçte okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Bu durum okul yöneticiliğinin önemini de artırmaktadır. “Okul yöneticilerinin sağlıklı bir iletişim becerisine sahip olmamaları okul iklimi ve akademik başarıyı olumsuz etkilemektedir” (Taşdan ve Güngör, s. 2016). Yönetim işi bir süreç olduğu için, yönetici yönetim görevini gerçekleştirirken bir takım eylemler içerisine girmesi gerekmektedir. Yöneticinin gerçekleştirdiği bu eylemlere yönetim süreçleri adı verilir. Okullarda yönetim süreçleri, okulun yapısı, alınan kararların okul çalışanlarına iletilmesi, öğretmenler arası bilgi alışverişinin sağlanması ve amaçların gerçekleşmesi için süreçlerin değerlendirilmesi gibi pek çok eylemi içermektedir. Yönetim süreçlerinin yapısı farklı yaklaşımlarda farklı şekillerde yapılmış olsa da özellikle eğitim sisteminde, karar verme, planlama, organize etme, iletişim sağlama, etkileme, koordinasyon sağlama ve değerlendirme şeklinde sıralanmaktadır (Taymaz, 2001). Yönetim süreçlerinin her kademesi okul amaçlarının gerçekleştirilebilmesi noktasında ayrı bir öneme sahiptir. Okullarda iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kişi çoğu zaman okul yöneticisidir. İletişim becerileri okul yöneticilerinin kişisel özellikleri arasında yer almaktadır. Bazen okullarda yöneticilerden, öğretmenlerden, okulun yapısından kaynaklı çeşitli sorunlar yaşanmakta bu sebeple iletişim süreci iyi işlemeyip çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Kendi içinde iletişimsizlik yaşayan okulların diğer okullara ve paydaşlarına karşı güçlü durabilmesi oldukça zordur. “İletişim becerisini okulun geneline yaymak hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin asli görevi ve sorumluluğudur.” (Akım, 2010, s.85). İletişim, karşıdaki kişiyi etkileme aracı olarak kullanılır. Bu aracı çok iyi kullanmak gerekir. Yönetici iletişim aracını iyi kullanamazsa iletişim zayıflar. Etkili iletişim kurmak isteyen okul yöneticisi, başkasının fikirlerini öğrenmeli ve davranışları hakkında fikir sahibi olmalıdır. “Yönetici iletişime geçmeden önce karşısındaki gibi düşünebilirse, etkili bir iletişim gerçekleştirmiş olur” (Bursalıoğlu, 2011, s.112).

Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim bazen olumsuz yönde etkilenebilir. İletişim sürecinde ses tonunu ayarlayamama iletişimi olumsuz etkiler (Tutar ve Yılmaz, 2011). Beden

dilini etkili bir şekilde kullanamama (Cüceloğlu, 2012), sınırlılık ve huzursuzluk, ön yargılı olma, konuşulanı etkili bir şekilde dinlememe (Yüksel ve Şahin, 2011). Yönetici ve öğretmenler etkili bir iletişim süreci oluşturursa, iletişim sorunlarından kaynaklanan problemleri ortadan kaldıracaklardır. Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. “Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık göstermektedir” (Taymaz, 2009, s. 20). Okullar insan yönünün çok güçlü olduğu örgütlerdir. Eğitim yöneticisi diğer alanlardaki yöneticiler gibi, kurumunu amaçlarına uygun olarak yönetir. Okulun başarısı belirlenen amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır. Okullarda etkili bir iletişim gerçekleştirmek için, yönetici ile öğretmenler kendi aralarında iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Okuldaki tüm çalışanlar bu şekilde okulda olup bitenden haberdar olabilir. İletişim olmadan okulda bir birlik beraberlik ve okul kültüründen söz edilemez.

“Eğitim yöneticisi yönettiği okulun özelliklerinden dolayı iletişim sürecinde de informal durumlardan yararlanır” (Taymaz, 2009, s. 45). Okul içinde etkili bir iletişim sağlanabilmesi için yönetici kendisini öğretmenlere kabul ettirmeli, iletişim kanalları kurmalı ve iletişim kanallarını her zaman açık tutmalıdır. “Eğitim yöneticisinin izleyeceği eğitim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir.” (Bursalıoğlu, 2011, s. 19);

- 1- Girişimi başkalarından önce ele almak,
- 2- İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
- 3- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
- 4- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
- 5- Katılanları güdülemek,
- 6- Başarılan işleri ortaya koymak,
- 7- Gereksene ile doyum arasında denge kurmak,
- 8- Söylentilere, gerçeklerle engel olmak,
- 9- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- 10- Başkalarının fikirlerine saygı duymak,
- 11- Önemli haberleri yinelemek,
- 12- Her iletişim aracından yararlanmak,
- 13- Destek ve karşıt güçleri tanımak,
- 14- İletişimi aralıksız sürdürmek.

İletişim sürecinde birey üç davranışta bulunabilir. Bunlar konuşma, dinleme veya sessiz kalmadır. Konuşmada birey, bilgi ve duygularını açıkça ortaya koyarken doğruları söylemesi, uygun ifadeler kullanması gerekir. Dinlerken dürüst ve anlayışlı olmalıdır. Sessiz kalma, etik yanlışlardan kaçınmak için yapılabilir (Demir, 2003).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki performansı çok etkiler. Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak yöneticinin görevidir. Okul yöneticisi düşünce ve duygularını rahat ve etkili bir şekilde ifade edebilmeli, ikna edici, liderlik özelliklerini taşıyan, iyi bir dinleyici olmalıdır. Son yıllarda yaşadığımız hızlı değişim ve gelişmeler, iletişim yeterliliğine sahip yöneticilere olan ihtiyacı artırmıştır (Demir, 2000). Birçok örgütün başarısızlığının nedenleri arasında iletişim sürecinin işleyişindeki bozukluklar yer almaktadır. “İletişim sürecinin gerektiği gibi devam edememesi, zaman, para ve kaliteli insan gücü gibi maliyeti oldukça yüksek olan kayıplara neden olabilmektedir” (Geçikli, 2004, s. 106-107). İletişim okulların amaçlarının gerçekleştirilmesinde çok önemli bir role sahiptir.

Örgütsel İletişim Engelleri

Örgütte iletişimi olumsuz etkileyecek pek çok engel vardır. Bunların bazıları örgütten, bazıları alıcıdan, bazıları da kanaldan kaynaklanır. Çeşitli nedenlerle yanlış gönderilen ya da yanlış anlaşılan mesajda iletişim sorununa yol açar (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Örgütsel kademeler arasındaki bilgi akışının engellenmesi de önemli bir iletişim engelidir. Bunun yanında örgütsel iletişimin başka nedenleri de vardır (Tutar ve Yılmaz, 2012). “Örgütlerde iletişimi zayıflatıcı ve güçleştirici bu engelleri ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bu engeller aşağıdaki gibi özetlenebilir” (Ergin, 2010, s. 205).

Psikolojik Engeller

İletişime giren tarafların farklı görüş çevreleri, duygu ve heyecanları, saplantıları, psikolojik rahatsızlıkları önemli iletişim engelidir (Ergin, 2010).

Statü Farklılığı

Hiyerarşik yapıda iletişimde engel olabilmektedirler. Örgütsel hiyerarşide mesajın kaynağı yükseldikçe kişiler tarafından daha çok kabul görür. Yönetici istediği zaman memurunu çağırıp konuşma şansına sahipken, memur amiriyle istediği zaman görüşme imkânı bulamaz. Görüşürken de çok rahat olmamakta ve çok rahat konuşmamaktadır.

Değişime Direnç

Genel olarak insanlar değişime direnç gösterirler. Değişimin boyutları arttıkça gösterilen direnç de artar. Yönetici, oluşabilecek olan direnci frenleyebilmek için bu durumun herkesin yararına olacağını çalışanlara anlatabilmelidir. (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Zamanlama

Mesaj karşıdakine uygun zamanda iletilmelidir. Mesaj, iletilmek için bekleniyor ve geciktiriliyorsa ortamda dedikodu oluşur. Mesaj ne zamanından önce ne de fazlaca geç kalınmış olarak iletilmemelidir. (Ergin, 2010).

Eğitim Düzeyi

Kaynak ve hedefin sosyal ve kültürel farklılıkları nedeni ile iletişim kolaylıkla gerçekleşmeyebilir. Bu farklılığı bir üstünlük faktörü olarak değerlendiren taraf iletişimi engeller (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Anlamsal Engeller “İletişim kurulurken amirler anlamadığı konuyu sorabilirken, memurlar soramayabilir” (Ergin, 2010, s. 206).

Uyutma

Karar sürecine katılma olanağı verilmeyen bazı öğretmenler emirleri önemsemeyip yapmama eğiliminde olabilirler (Ergin, 2010).

Öğüt Vermek, Yönlendirmek

İnsanların kendilerini sürekli olarak öğüt alan konumda görmeleri sıkıcı bir durumdur (Salmış, 2011).

Örgüt İklimi

Güven ve açıklığın bulunduğu bir örgütsel iklimde mesajların, güvensizliğin bulunduğu örgüte oranla hedefe daha doğru ulaşma ihtimali vardır (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Gizlilik

Örgütün amaçları ve görevleri gereği her bilgi her zaman herkese verilmeyebilir. Bazı bilgilerin gizli tutulması doğal olarak ve kaçınılmaz bir biçimde önemli bir iletişim engeli olmaktadır (Ergin, 2010).

Yargılamak, Eleştirmek

Her şeyi yargılamak, eleştiride dozu kaçırmak, ad takmak ya da adları bozarak söylemek bir iletişim engelidir.

Teselli Etmek, Konuyu Değiştirmek

Söyledikleri duyulmadan, teselli ediliyormuş hissi yaşayan kişi, kendini anlaşılmamış, dinlenilmemiş hisseder. Dinlemeden verilen teselli mesajları konuşan kişide sorunun küçümsendiği duygusunu yaratabilir (Salmış, 2011).

Yönetici-Öğretmen İletişimi

Yöneticiler için etkin dinleme çok önemlidir. İyi bir yönetici etkin bir dinleme yaparak farkını ortaya koymalıdır. Etkin dinleyici empatik dinleyicidir. Kendisini karşısındakinin gözüyle görür ve ona göre hareket eder. Etkin dinleyici karşısındakine cesaret verir. Konuşan kişi baş ile onaylanarak kişiyle göz temasının kurulması iletişimi güçlendirebilmektedir. Dinleyici kaynağı dikkatli bir şekilde dinlediğini açıkça göstermelidir. Dinleme esnasında ortak noktalar yakalanmaya çalışılmalıdır. Yönetici ve öğretmen iletişim kurarken küçük notlar alınmalıdır (Geçikli, 2008). Konuşmacıyı dinliyor gibi görünmek tamamen zaman kaybıdır. Bazen yöneticiler öğretmenleri dinlerken gereken dikkat ve ilgili göstermeyebilirler. Bu şekilde iletişim kuran bir yöneticinin başarılı olması beklenemez (Bilen, 2004). Yöneticiler öğretmenleri ve öğrencileri iyi bir şekilde dinleyerek, onların dinlemeye karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlayabilirler. Öylece bireyler de kendilerini dinleyenler hakkında olumlu düşüneceklerdir (Cihangir, 2004). Okul çalışanlarının etkili iletişim kurabilmesi için empati becerilerinin de gelişmiş olması gerekir. Araştırmalar, liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin empati kurma becerilerinin oldukça gelişmiş olduğunu göstermektedir. Bireyler yaşamlarının her anında iletişim kurarken karşılarındaki bireylerin kendilerini anlamalarını isterler. Liderlik özellikleri arasında; kişinin kendini iyi ifade edebilmesi, başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurabilmesi, toplumsal duyarlılıkları yüksek olma gibi özellikleri başta gelmektedir. Tüm bu özellikler, kişilerde empati becerisini gerektirmekte veya empati becerisi, bu becerileri ortaya çıkarmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2008). Etkili iletişim kurabilen bir yönetici öğretmen sorunlarını ve öğretmen algılarını daha kolay yönetebilir ve daha isabetli kararlar alır. Diğer kişilerin duygularını anlamayı başaran yönetici istek ve şikayetleri gidermede ve çatışmaları çözmeye başarılı olur. (Gümüş ve Sabuncuoğlu, 2008). Okul yöneticisi öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini, anladığını onlara hissettirmelidir. Böylece yönetici ve öğretmen arasındaki iletişim gelişir. Öğretmenler anlaşıldıklarını, dikkate alındıklarını düşünerek yöneticinin iletlerini daha dikkatle ve daha istekli dinlerler. Okul çalışanlarınca gerçekleştirilen iletişim süreçleri okulun tamamını doğrudan etkilemektedir (Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut, 2013).

Yönetimde iletişim süreci, farklı süreçleri birbirine bağlarken ve okul amaçlarının gerçekleştirilebilmesi bakımından çok önemlidir (Argon ve Zafer 2009). Okul yöneticisi doğru bilgiyi kısa sürede alamazsa doğru ve hızlı karar veremez. Yöneticiler, iletişim araçlarında sürekli yararlanmalıdır. Okulda iletişimden söz edebilmek için ortak bir noktada buluşulması gerekir. Yönetici tüm personeli ile özdeşleşmeli ve gerekli iletişim kanallarını oluşturmalıdır. İletişim kanalları açık olmayan yönetici öğretmenlerle iletişim kuramaz.

Okullar yaptıkları iş nedeniyle eğitim sisteminin en önemli parçalarındandır. Örgütlerde yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin çift yönlü olması önem taşımaktadır. Çünkü iş

talimatları, süre ve şartların değişimi, kurallar ve yöntemler, iş dünyasındaki ilerlemeler iletişimle öğrenilip uygulanmaktadır (Buluç, 2007). Okullarda da daha etkili ve kaliteli eğitim hizmeti verilebilmesi için yöneticiler ile öğretmenler arasında kurulan iletişim önem arz etmektedir. Etkili bir iletişimin kurulamadığı okullarda verilen eğitimin kalitesi düşerek istenilen hedeflere ulaşılması zor olacaktır. Bu düşüncelerden yola çıkarak Konya il merkezinde ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iletişim durumları incelenerek araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak eğitim yöneticilerine ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Yöntem

Bu çalışmada veriler, nitel araştırma veri toplama yöntemlerinden birisi olan görüşme yöntemi içerisinde yer alan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırma süresince görüşme formlarıyla toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Nitel veri analizi tıpkı nicel veri analizi gibi bilimsellik ölçütleri dikkate alınarak gerçekleştirilen yoğun bir analiz sürecidir (Çelik, Baykal ve Kılıç, 2020). Yarı yapılandırılmış görüşmeler için görüşmelerde kullanılmak üzere yöneticiler için dört ve öğretmenler için üç soru hazırlanmıştır.

Katılımcılar

Çalışma grubu 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Konya ilinin Selçuklu ilçe merkezinde görev yapan ve gönüllü olarak çalışmamıza katılan ilkokul müdürleri ve ilkokulda görev yapan öğretmenlerdir. Çalışma grubu 6 ilkokul müdürü ve ilkokullarda görevli 14 öğretmendir. Görüşmeye katılan yöneticilerin beşi erkek biri kadındır, öğretmenlerin de sekizi kadın, altısı erkektir. Çalışma grubunda yer alan okul müdürleri ile yüz yüze görüşülmüş öğretmenler ile telefonla görüşme yapılarak kendilerinin onayı alınıp telefona ses kaydı alınmış ve kayıtlar metne dönüştürülerek bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Katılımcılara görüşme sonucunda toplanan verilerin araştırma dışında başka bir yerde kullanılmayacağı belirtilmiş ve sorulara rahat cevap verebilmeleri ve güven ortamı oluşturulması için isimler kodlanarak verilmiştir. Görüşme yapılırken katılımcılara sorular aynı sıra ile sorulmuş ve cevaplarında bir sınırlama yapılmamıştır. Araştırma verileri yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmelerle 2019-2020 öğretim yılı II. döneminde toplanmıştır. Aşağıdaki tabloda görüşme yapılan kişilere bilgiler verilmiştir.

Tablo 1
Katılımcıların Ait Bilgiler

Kişi	Kıdemi	Görev Süresi	Cinsiyeti	Görevi
Ömer Öğretmen	12	1	Erkek	Okul Müdürü
Mehmet Öğretmen	22	5	Erkek	Okul Müdürü
Ahmet Öğretmen	24	2	Erkek	Okul Müdürü
Ayşe Öğretmen	18	5	Kadın	Okul Müdürü
Mustafa Öğretmen	15	5	Erkek	Okul Müdürü
İsmail Öğretmen	20	7	Erkek	Okul Müdürü
Gül Öğretmen	15	4	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni
Fatma Öğretmen	16	5	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni
Erdem Öğretmen	15	4	Erkek	Rehber Öğretmen
Merve Öğretmen	18	6	Kadın	Rehber Öğretmen
Melih Öğretmen	12	3	Erkek	İngilizce Öğretmeni
Melek Öğretmen	11	5	Kadın	Din Kültürü ve Ahl. Bil. Öğrt.
Berkay Öğretmen	21	8	Erkek	Sınıf Öğretmeni
Yusuf Öğretmen	12	3	Erkek	Sınıf Öğretmeni
Hatice Öğretmen	18	7	Kadın	Sınıf Öğretmeni
Emre Öğretmen	22	6	Erkek	Sınıf Öğretmeni
Dilara Öğretmen	24	9	Kadın	Sınıf Öğretmeni

Eda Öğretmen	16	6	Kadın	Sınıf Öğretmeni
Rıza Öğretmen	20	12	Erkek	Sınıf Öğretmeni
Cansu Öğretmen	21	12	Kadın	Sınıf Öğretmeni

Veri Toplama

İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim durumlarının incelenmesi konusunda alan-yazın incelenmiş, genel olarak iletişimi başlatan kişinin yöneticiler olması sebebiyle araştırmacı tarafından yönetici ve öğretmenler için ayrı ayrı görüşme soruları hazırlanmış olup hazırlanan görüşme soruları eğitim yönetimi alanında uzman iki akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan alınan dönütler doğrultusunda bu çalışmada kullanılacak görüşme sorularına son şekli verilmiş; öğretmen ve yöneticiler için iki ayrı yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Yapılan görüşmede kullanılan sorular aşağıda verilmiştir.

Yöneticiler İçin Hazırlanan Görüşme Soruları

- 1.Öğretmenlerinizle kurduğunuz iletişim şeklini değerlendirir misiniz?
- 2.Öğretmenlerle iletişim kurarken sorun yaşıyor musunuz? Neden?
- 3.Öğretmenler arasında yaşanabilecek olası iletişim sorunlarını nasıl çözersiniz?
- 4.Sizce okullarda etkili bir iletişim süreci yaşanması için nelere dikkat edilmelidir?

Yöneticiler ile yapılan görüşmeler, görüşme yapılacak kişilerin okulları ziyaret edilerek yapılmıştır. Görüşmeler, ilgili kişilerin onayı alınarak ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler ortalama yarım saat sürmüştür. Yönetici görüşmeleri toplam 3 saat sürmüştür.

Öğretmenler İçin Hazırlanan Görüşme Soruları

- 1.Okul yöneticiniz ile iletişim durumunuz nasıldır? İletişim konusundaki önerileriniz nelerdir?
- 2.Okul yöneticiniz ile okulda ve okul dışında hangi sıklıkta ve hangi durumlarda iletişim kurarsınız?
- 3.Okul yöneticiniz size görevlerinizi tanımlarken nasıl bir iletişim şekli kullanır?

Öğretmenler ile yapılan görüşmeler okul ziyaretleriyle gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, görüşmeciler kişilerin onayıyla ses kayıt cihazı ile kayıt edilmiştir. Her bir görüşme yaklaşık yirmi dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiş, benzer görüşler bir araya getirilerek temalar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır. Verilerin yorumlanması dört aşamada gerçekleştirilmiştir.

- 1.Verilerin kodlanması.
- 2.Temaların bulunması.
- 3.Verilerin temalara göre tanımlanması.
- 4.Bulguların yorumlanması.

Araştırmada sorulan sorulardan yola çıkılarak nitel betimsel analiz yapılmış ve temalara ulaşılmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler not olarak kaydedilmiştir. Veriler anlaşılır olması için daha düzenli hale getirilmiştir. Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39). Yöneticiler ve

Ekici, Cemil

öğretmenler için toplam sekiz tema belirlenmiştir. Temalar açıklanarak yorumlanmıştır. Yapılan görüşmelerin ses kaydı alınmıştır. Daha sonra ses kayıtları transkript edilerek bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Bilimsel araştırmalarda en önemli olan iki ölçüt geçerlik ve güvenilirlik olarak kabul edilir. Nitel araştırma daha çok bir olgunun “varlığına ve anlamına” yönelir. Nitel araştırma araştırılan olgu ve olayların niteliğini ön plana çıkarır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Genel anlamda geçerlik araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinir. Nitel araştırmada konunun mümkün olduğunca tarafsız gözlemlenmesi geçerliktir. Böyle yapıldığı durumlarda toplanan veriler gerçeği yansıtır ve araştırma sonuçlarının geçerliği sağlanmış olur. Çalışılan konu bir bütün olarak incelenmeli ve elde edilen veriler teyit edilmelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmada elde edilen bilgiler katılımcılar, meslektaşlarımız ve iki uzman tarafından teyit edilmiştir.

Güvenirlik bilimsel araştırmalarda sağlanması gereken ilk koşuldur. Güvenirliği düşük olan bir çalışmanın bilimsel bir değeri yoktur. “Bir işlemin geçerli olabilmesi için önce güvenilir olması gerekir” (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 259- 260). Araştırma sonucunun benzer ortamlarda aynı şekilde edeceği düşünülmektedir.

Çalışma grubu yeterli büyüklükte seçilmiş, yeterli kaynak ve görüşe başvurulmuş ve çalışma tarafsız bir şekilde yapılarak güvenilirliği sağlanmıştır. Toplanan veriler betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmuştur. Gözlem yoluyla elde edilen bulguların görüşmeler yoluyla teyit edilmiştir. Önceden oluşturulmuş ve ayrıntılı olarak tanımlanmış bir kavramsal çerçeveye bağlı olarak veri analizi yapılmıştır. Yapılan çalışmada örneklemin yeterli büyüklükte seçilmesi, birden çok araştırmacı ile konunun ele alınması, daha çok kaynak ve görüşe başvurulması, elde edilen verilerin iyi bir şekilde saklanması çalışılan ortamın ve araştırmacının konunun tam olarak belirtilmesi ve çalışmanın tarafsız bir şekilde yapılması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmada gönüllü katılımcılarla görüşmeler yapılmış ve bu katılımcılara takma isimler verilmiştir.

Bulgular

Bulgular bölümünde görüşme verilerinin analizleriyle ulaşılan temalar ve görüşme kayıtlarından birebir alıntılara yer verilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Tema 1: Okul Yöneticisinin Öğretmenlerle Kurduğu İletişim Şekli

Okul yöneticilerinin iletişim konusunda nasıl davrandığı ve iletişim şekillerinin ne olduğu konusunda yöneticiler genel olarak öğretmenlerle olumlu iletişim kurduklarını belirtmişlerdir. Aşağıda konu ile ilgili bazı yönetici görüşlerine yer verilmiştir.

İletişim konusunda hep olumluyumdur. İletişimimi resmiyet ile samimiyet arasında bir yerde tutarım. Öğretmene değer veririm. İnsani noktalarda sıcak iletişim kuruyorum iş konusunda resmiyete yakın bir dil kullanırım kesinlikle bir şekilde iletişim halinde olmaya çalışırım. Öğretmene nazik davrandığım zaman verilen görevi yaparken daha istekli ve gayretli olurlar. Genelde sohbet kıvamında bir iletişim kurarım. Günlük işlerde kişiyi odama davet ederek çay, kahve eşliğinde ona bilgi veririm ve samimi davranırım. Ben şuna inanıyorum ki bir kişiye iş yaptırmak için onun gönlünü kazanmanız lazım bu onun performansını yükseltir. (Ömer Öğretmen).

“İletişimde girişken, samimi ve sıcak kanlıyım. Öğretmene değer verdiğimi her zaman göstermeye çalışırım. Benim için önemli olan işten önce kişinin kendisidir.

İlkokul Yöneticileri ile Öğretmenler Arasındaki İletişim Durumlarının İncelenmesi

Bazen yaptığımız duyurulardan haberleri olamayabiliyor, böyle durumlarda kendim sözlü olarak duyuruyu yaparım.” (Mehmet Öğretmen).

“Yılların vermiş olduğu tecrübem sayesinde nasıl iletişim kurulacağını bilirim. Yönetici olmak soğukkanlı olmayı gerektirir. Yönetici olarak iletişim kanallarını her zaman açık tutarım. İletişimin her türüsünü öğretmenlerle kullanırım.” (Ahmet Öğretmen).

“Öğretmenlerle iletişim kurarken yapıcı olurum. İletişime kapalı olan kişileri iletişime açmaya çalışırım. Herkesle bir şekilde iletişim kurabilirim. Öğretmene görevlerini genellikle sözel şekilde tanımlarım. Öğretmeni takip eder, yalnız olduğu, dinlenmeye çekildiği zaman ya da boş dersi olduğunda onunla konuşurum. Söyleyeceğim şeyler özel değilse öğretmenler odasına gidip söyleyeceklerimi söylerim.” (Ayşe Öğretmen).

“Benim için samimi olmak her şeyden önde gelir. Samimiyet insana güven verir. Saygı ve nezaket çerçevesinde iletişim kurulursa insanlar birbirini daha dikkatli dinler ve birbirine değer verir.” (Mustafa Öğretmen).

“Öğretmenlerimizle karşılıklı olarak birbirimizin düşüncelerine saygı duyarız. Farklı fikirlere önem verip herkesin kendini özgürce ifade edebildiği ılımlı bir okul ortamı oluşturuyoruz. Okulda yapılacak olan işin niye yapıldığını öğretmene açıklar ve yapılması gerektiğini vurgularım. İş yaptırmak için konuşma tarzı ve ikna kabiliyeti oldukça önemlidir.” (İsmail Öğretmen).

Okul yöneticileri iletişim biçimi konusunda öğretmenlerle iyi iletişim kurmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. İçten, arkadaşça ve nezaket kurallarına riayet ederek iletişim kurdukları görülmüştür. İletişimde “Ben” dilinin önemi vurgulanmaktadır. Öğretmene nezaket kurallarına uygun şekilde görev verildiği zaman görevin daha önemsendiğini ve başarılı bir şekilde yerine getirildiğini vurgulamışlardır. Etkili iletişim kurulduğu zaman bu durum okul geneline olumlu bir katkı sağlamaktadır.

Tema 2: Yöneticilerin Öğretmenlerle Kurduğu İletişim Durumu

Görüşme yapılan okul yöneticilerine “Öğretmenlerle kurulan iletişim şekliniz nedir?” sorusuna yöneticiler genel olarak, öğretmenleriyle kurdukları iletişimlerinin sorunsuz olduğu cevabını vermişlerdir. Bazı yönetici görüşleri aşağıdaki paylaşılmıştır.

“Genelde öğretmenlerle sohbet kıvamında bir iletişimimiz vardır. Resmi işleri daha çok mail yoluyla iletirim. Günlük işlerde öğretmeni odama davet ederek çay, kahve eşliğinde ona konu ile ilgili bilgi veririm. Bu durum çok etkili oluyor. Bir kişiye bir işi yaptırmak için onun gönlünü kazanmanız gerekir. Bu durum onun performansını yükseltir. Resmi soğuk bir tavırla kişiden iş istenirse, yapılan o iş amaca ulaşmayabilir. Tüm bu yapılanlara rağmen bazen öğretmenlerle olan iletişimimizde sorun yaşayabiliyoruz. Mevlana der ki “Sizin karşıdakine ne söylediğiniz değil, karşıdakinin sizin söylediğinizden ne anladığı önemlidir.” Bu sözün ne kadar önemli olduğunu ben bu okula gelince anladım. Ben iletişim kurarken karşımdaki kişiye çok net olarak anlattığımı düşündüğüm şeyi öğretmen bazen anlayamayabiliyor. Mesela geçen gün öğretmenlerimize, okullar açıldığında ne tür etkinlikler yapmak istediklerini sorduk. Bazı öğretmenlerimiz, bunu okullar ne zaman açılması gibi anlamış. Bu tip sorunları ikili diyaloglarla çözüyoruz.” (Ömer Öğretmen).

“İletişim, okulda çok önemlidir. Eğitimin temelinde öğretmenlerimiz vardır. öğretmenlerle iyi bir iletişim kurulursa eğitimdeki kalite artar. Öğretmen okula problemler gelir de yönetici o öğretmenin sorununu çözmeden sınıfa gitmesini beklerse öğretmen o gün çok verimli olamaz. İletişim sadece sözel dil değildir. Beden dili de oldukça önemlidir. Öğretmenlerle iletişim kurarken çok fazla sorun yaşamam. Öğretmenlerimizin o günkü psikolojik durumuna göre hareket edersek sorun kalmaz.” (Mehmet Öğretmen).

“Öğretmenlerle kurduğum iletişimde genel olarak sıkıntı yaşamıyorum. Ama bazen söylediklerimi anlamayan öğretmenler olabiliyor. Böyle durumlarda öğretmenlerle bire bir görüşüyor ve sorunu hallediyorum.” (Ahmet Öğretmen).

“Öğretmenlerle iletişim kurarken iletişim yönünden problem yaşamıyorum. Ancak zaman zaman algılama problemi yaşayabiliyoruz. İletişim konusunda kendimi çok profesyonel görüyorum. İletişim problemlerinin en önemli nedenlerinden biri öfke kontrolünün sağlanamamasıdır. İletişim kurarken kendi zihnimizden geçenleri değil olayların gerçek nedenini konuşmak gerekir.” (Ayşe Öğretmen).

“İletişim konusunda kendimi saygılı, nezaket ve iletişim kurallarına uyan birisi olarak görüyorum. İnsanların birbirlerini dinlediği ortamlarda kendimi daha iyi ifade ediyor ve öğretmenlerle olumlu ilişkiler kurabiliyorum. Okulda öğretmenlerimizle karşılıklı olarak birbirimizin düşüncelerine saygı duyduğumuz zaman ve kendimizi özgürce ifade edebildiğimiz bir iletişim ortamı oluşturduğumuzda okulda daha başarılı oluruz.” (İsmail Öğretmen).

Katılımcı yöneticiler öğretmenlerle iletişimlerinin iyi olduğunu belirtmişlerdir. Zaman zaman öğretmenlerde algılama problemlerinin olabildiği vurgulanmıştır. Yöneticiler okulda etkili iletişim ortamları kurduklarını vurgulamışlardır.

Tema 3: Yöneticinin Öğretmenler Arası İletişim Sorunlarına Yaklaşımı

Yöneticilere, iletişim konusunda öğretmenlere nasıl yaklaştıkları sorusu sorulduğunda yöneticilerin çoğu öğretmenler arası problemlerin kendilerine iletildiğinde çözüldüğünü beyan etmiştir. Yönetici görüşmelerinde genel olarak öğretmenler arası iletişim problemi yaşandığında uygun bir şekilde müdahale edilerek sorunların çözüldüğü vurgulanmıştır. Bu konudaki bazı yönetici görüşleri şu şekildedir:

“Öğretmenler arasında haliyle bazen problemler olabiliyor. Bence problemler iki türlü olabiliyor. Birisi davranışa yansımaya ama birbirinden hoşlanmama durumudur. Böyle durumlarda insanlar genellikle birbirinden uzak duruyorlar. Bu sorunu yaşayan öğretmenlerle birebir görüşmeler yapar ve profesyonelliğimi konuştururum. Onların da profesyonel olması gerektiğini söylerim. Buranın bir okul olduğunu ve kişisel işlerin ikinci planda kalması gerektiğini hatırlatırım. Bunun ötesinde iş daha da çözülmez ve ileri gidip atışmaya varan durumlar olursa o zaman okul yöneticisi olarak tavrım çok nettir. Gereğini yaparım. Böyle bir şeye asla müsaade etmem. Nezaket dilini aşan kişilere resmi olarak müdahale ederim.” (Ömer Öğretmen).

“İki ya da daha fazla öğretmen arasında zaman zaman eğitim konusunda ya da bireysel konularda sorun yaşanması özellikle kalabalık okullarda muhtemeldir. Ancak böyle durumlarda bir yönetici olarak hiçbir zaman taraf tutmadan olaylara tarafsız bir şekilde yaklaşılmasının hem iletişim sorunlarını en aza indireceğini hem de var olan sorunları çözmeye yardımcı olacağını düşünüyorum. Aynı zamanda sorun yaşayan herkese aynı mesafeden yaklaşım herkesi dinlemek sorunu çözecektir. Aksi halde taraflar ayrımcılık yapıldığı düşüncesiyle birbirlerine karşı olan olumsuz düşüncelerini büyütebilirler.” (Mehmet Öğretmen).

“Öğretmenlerimizin kiminle nasıl bir iletişim içinde olduğunu gözlemlerim. Bana bildirilen bir şikayet olmazsa genelde karışmam. Çünkü iletişim kanallarında bir problem varsa üçüncü kişiler onu açmakta zorlanır.” (Ayşe Öğretmen).

“Yönetici olarak iletişimde “Ben” dili kullanmayı çok önemserim. Öğretmenimizin yaptığı bir yanlışı yüzüne vurarak çözüm bulunacağına inanmıyorum. Ben senin yerinde olsaydım şunu yapardım şeklinde öğretmenlerle konuşarak sorunları çözüyorum.” (Mustafa Öğretmen).

“Öncelikle problemin kaynağını tespit etmek için tarafların ve olay dışı kişilerin görüşlerini alırım. Öğretmenleri dinler ve toplu olarak olayı analiz ederek olayları çözüme kavuştururum.” (İsmail Öğretmen).

Araştırmada yapılan yönetici görüşmelerinde yöneticilerin dinleme becerilerinin çok gelişmiş olması gerektiği belirtilmiştir. Yönetici her durumda öğretmenlerini dinleyebilmeli ve öğretmenlerin fikirlerine değer verdiğini gösterebilmelidir. Yöneticisi tarafından dinlendiğini gören öğretmen işinde daha etkili olabilmektedir.

Tema 4: Okullarda Etkili Bir İletişim Sürecinin Oluşturulması

Okul yöneticilerine okullarda etkili bir iletişim süreci yaşanması için nelere dikkat edilmesi gerektiği soruldu. Yöneticiler, etkili bir yönetim sergileyebilmek için okulda etkili bir iletişim süreci oluşturulması gerektiğini ve okulda her zaman iletişim kanallarının açık tutulması gerektiğini belirtmişlerdir:

“Öğretmenlerimiz ve yöneticilerimizin okul dışı zamanlarda da etkili ve verimli zaman geçirmesi gerekir. Yönetim ve öğretmenler bazen samimi bir ortamda yemek yiyerek sohbet edebilmelidir. Öğretmenlerimizin özel günlerinde ziyaretler gerçekleştirilmelidir. Özel hayatında insanlara elimizden geldiğince yardımcı olunmalı ve informal ilişkiler geliştirilmelidir. Bu durum öğretmenlerle olan iletişimi iyi yönde etkiler. Böylece öğretmenin başarısı yükselir. Okul yöneticileri, öğretmenlerinin kendilerini eleştirmelerine ortam oluşturmalıdır. Öğretmenler ile her konuda istişare edilmeli ve öğretmenlerin kararlara katılımları sağlanmalıdır. . Kişi kendi verdiği kararlara içtenlikle uyar.” (Ömer Öğretmen).

“Empati çok önemlidir. Bizler yöneticiyiz ama aslında bir öğretmeniz. Öğretmenlerimizin neler yaşadığını biliyoruz. Okulda öğretmenlerimizi her zaman güler yüzle karşılamalıyız. Öğretmenlerle selamlaşmak birlikte bir çay içerek sohbet etmek oldukça önemlidir.” (Mehmet Öğretmen).

“Yönetici ve öğretmenlerde karşılıklı sevgi ve saygı olmalıdır. Yönetici öğretmen iletişim seviyesi tatlı sert olmalıdır. Her iletişim kıvamında olmalı ve herkes görevini yapmalıdır.” (Ahmet Öğretmen).

“Yönetici çok profesyonel olmalıdır. Duygu yönetimi konusunda uzman olmalıdır. Yöneticinin duygusal zekası gelişmiş olmalıdır. Öğretmenleri iyi tanımalıdır.” (Ayşe Öğretmen).

“Okullarda etkili iletişim süreci yaşanması için öncelikle saygı ve nezaket kurallarını kesinlikle bırakmamamız gerekmektedir. Gerek yöneticiler gerekse öğretmenler birbirlerine karşı empati kurarak anlayış içinde olmalıdırlar. Yöneticiler ve öğretmenler üzerlerine düşen sorumlulukların farkında olmalılar uyarıya gerek kalmadan yerine getirmeliler. Uyarılmaları gerektiği durumlarda da nezaketle uyarılmalıdırlar. Aynı zamanda eleştiriye her iki tarafın da açık olması gerek olumlu gerek olumsuz eleştiriler yapıcı bir dil kullanılarak söylenmelidir.” (Mustafa Öğretmen).

“Yöneticiler ile öğretmenler arasında karşılıklı sevgi ve saygı olmalıdır. Çalışanlar dinlemeyi öğrenmeli, herkes eleştiriye açık olmalıdır. Yönetici ve öğretmenler empati duygularını geliştirerek birlikte iş yapabilmelidir. Tüm personel “Biz” kavramına bağlı kalmalı, herkes duygu, düşünce ve isteklerini rahatlıkla dile getirebilmelidir. Böyle bir ortamda etkili iletişim ortamı oluşturulabilir.” (İsmail Öğretmen).

Tüm görüşmeciler etkili bir iletişim kurulabilmesi için karşılıklı saygı ve hoşgörü ortamının oluşması gerektiğini belirtmiştir. Empati yönü gelişmiş yönetici ve öğretmenler iletişim konusunda daha ileridedir. Karşıdaki iletişim kurulan kişinin de bir insan olduğu unutulmamalı kişilerin istek ve ihtiyaçlarının olabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Okuldaki yönetici ve öğretmenler arasında güven duygusunun geliştirilmesi iletilmiştir. Okulda iletişim konusunda demokratik bir ortamın oluşturulması belirtilmiştir.

Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Tema 1: Öğretmenlerin Yöneticileriyle Olan İletişim Durumu

Öğretmenlerden bazıları yöneticileriyle etkili iletişim kurabiliyorken bazıları da bunu gerçekleştirememektedir. Yönetici, öğretmen ayrımının çok baskın olduğu okullarda iletişim sorunları yaşanabilmektedir. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerini belirten örnek ifadeler aşağıda verilmiştir.

“Yöneticimiz bizimle iletişim kurarken genel olarak emir verir gibi konuşur. Hitap biçimi çok nazik ve kibar olmayabiliyor. Bize görev verirken konuyu ve ne amaçla o çalışmayı yapmamız gerektiğini çok fazla açıklamıyor.” (Fatma Öğretmen).

“Yöneticilerimiz genellikle bizi motive eden bir iletişim biçimi sergiler. Zaman zaman yöneticimiz sert bir üslup sergileyebiliyor. Yöneticimiz bizi önemseyerek ve dikkatle dinler. İletişim konusunda sorun yaşamıyoruz ve sağlıklı bir iletişim biçimimiz vardır. Yöneticim okulda alınacak kararlara bizi de dahil eder.” (Merve Öğretmen).

“Okul yöneticimiz genellikle isteklerini duyurular ve toplantılar yaparak bize duyurur. Tavırları zaman zaman değişebiliyor. Hemen hemen her okulda olduğu gibi yöneticilerle sağlıklı iletişim kuramayan arkadaşlarımız var ama genel olarak iyi bir iletişimim kuruyoruz.” (Berkay Öğretmen).

“Yöneticimiz genellikle bizi ilgili bir şekilde dinler ve fikirlerimize değer verir. Bize yardımcı olabileceği bir durum varsa elinden geleni yapar. Bize her konuda destek sağlar. Bizi her konuda motive eder.” (Hatice Öğretmen).

“Yöneticilerin sergiledikleri iletişim durumu zamana ve kişiye göre değişebiliyor. Bence yöneticiler iletişim konusunda bazı sıkıntılar çıkarabiliyor. Etkili iletişim kurmak zaman zaman oldukça zor. İletişim dilini etkili bir şekilde kullanamayabiliyorlar. Yöneticiler istedikleri işi genel olarak emrederek söylüyorlar.” (Eda Öğretmen).

“Genelde bir konu hakkında bilgi vereceğimde ya da bilgi alacağımda yöneticim ile iletişim kuruyorum. Yani çoğunlukla hemen hemen her gün iletişim halindeyiz diyebilirim. Okul içi sosyal aktiviteler, okul işleyişi ve projeler gibi konularda daha sık iletişim kuruyoruz.” (Rıza Öğretmen).

“Yöneticimi ile sadece işimiz olduğunda değil her zaman iletişim halindeyiz. Değişik konularda ve okulla ilgili konularda fikir alışverişinde bulunuyoruz.” (Cansu Öğretmen).

Tema 2: Öğretmenlerin Yöneticileriyle Kurduğu İletişim Sıklığı

Görüşme yapılan öğretmenlerin yöneticileriyle kurduğu iletişim sıklığı genel olarak branş farklılıklarına göre değişiklik göstermektedir. Bu konudaki bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki verilmiştir.

“Mecbur kalmadıkça yöneticim ile görüşmek istemem. Ancak gerekli durumlarda iletişim kurarım.” (Gül Öğretmen).

“Branşım gereği okul yöneticim ile sürekli bir iletişim halindeyiz. Çoğu konuyu yöneticimle paylaşır ve onunla istişare ederiz. Bazen ben bazen de yöneticim birbirimizden fikir alırız. Yani hemen hemen her gün konuşuruz.” (Merve Öğretmen).

“Çok sıkı bir iletişim halinde değiliz. Kendi branşım ile ilgili olan konularda, okulda bir program ya da etkinlik yapılacaksa iletişim kurarım.” (Melih Öğretmen).

“Yöneticim ile iletişimi gerekli olduğu hallerde kurarım. Genel olarak yöneticime soracağım pek bir konu yok. Dersime girip çıkıyorum. Yalnız onunla görüşmem

İlkokul Yöneticileri ile Öğretmenler Arasındaki İletişim Durumlarının İncelenmesi

gerektiğinde ortalama olarak söylemem gerekirse haftada bir defa onunla iletişim kuruyorum.” (Melek Öğretmen).

“Her gün iletişim halindeyiz. Sınıfımla ilgili, mesleki anlamda çalışmalarımı ilgili konularda iletişim kurarız. Görüş alışverişinde bulunuruz. Yöneticim sıkıntı olduğunda bizi dinler. Sorunlarımızı çözmeye çalışır.” (Berkay Öğretmen).

“Yöneticimle her konuda ve sıklıkla iletişim halindeyizdir. İşimle, sınıfımla alakalı konuları da kişisel konuları da onunla paylaşabilirim. Okul içinde daha çok okul ve öğrencilerle ilgili konularda iletişim kurarız.” (Emre Öğretmen).

“Bir konu hakkında bilgi vereceğimde ya da okul yöneticim benimle görüşmek istediğinde iletişim kurarız. Çoğunlukla hemen her gün görüşürüz. Bir konu üzerine konuşmasak bile selamlaşırız. Konuştuğumuz konular genel olarak okul içi sosyal faaliyetler ve projelerdir.” (Rıza Öğretmen).

Tema 3: Yöneticinin Öğretmenlere Görev Tanımlama Biçimi

Yöneticilerin öğretmenlere görev tanımlama ya da değişik konularda duyurular ve bilgilendirmeler yapma şeklinin genel olarak e-posta yoluyla ve cep telefonundaki sosyal medya gruplarını kullanarak yaptığı belirtilmiştir. Sözlü olarak da görev tanımının yapıldığını ve sözlü iletişimde güzel bir dil kullanıldığını vurgulamışlardır. Ancak yazılı iletişim bazen iletişimi hızlandırır da zaman zaman yanlış anlaşılma ihtimalini de artırmaktadır. Bu konudaki öğretmenlerin örnek ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“Yöneticilerimiz görevle ilgili konuları ve tebliğleri genel olarak yazılı şekilde ve e-posta aracılığıyla yapar. Bu tebliğlerde resmi bir dil kullanır.” (Gül Öğretmen).

“Görev tanımlarım çoğu zaman bana yazı ile gelir. Kurul komisyon görevlerim de yazılı olarak e-posta yolu ile gönderilir. Yalnız çoğu zaman ek görevlerimin bana sorulmadan veya fikrim alınmadan gelmesi bende motivasyon bozukluğuna neden olabiliyor. Bu gibi durumlar beni rahatsız ediyor.” (Erdem Öğretmen).

“Yöneticim gerek okul içi gerekse okul dışı görevlerimi çoğunlukla sözlü olarak bana tebliğ eder. Görev tebliği yaparken oldukça ikna edici ve yapıcı bir dil kullanır. Görevimi detaylı bir şekilde bana bildirir. Genel olarak birden fazla öğretmeni görev aldığı konuları toplu olarak e-posta yolu ile tarafımıza bildirir.” (Berkay Öğretmen).

“Görev tebliği yaparken yöneticimiz rica ederek konuşur. Zaman zaman telefon yoluyla tebliğ yapar. İş bana verirken benim o işi layıkıyla yapacağım konusunda beni motive edici konuşur.” (Yusuf Öğretmen).

“Yöneticim genel olarak yöneticilik vasıflarını kullanarak görev tebliği yapar. Her ne kadar kibar bir dil kullanıyorsa da bazen emir verir gibi konuşup motivasyonumu bozabilmektedir. Bu durum okul içi iletişimi de olumsuz yönde etkilemektedir.” (Emre Öğretmen).

“Yöneticim bana görevlerimi bazen duruma göre sözlü olarak bazen de e-posta yolu ile ya da yazılı olarak tebliğ eder. Yazılı tebliğler resmi dille sözlü tebliğler de nazik ve kibar bir şekilde yapılıyor. Tabi ben de böyle durumlarda aynı şekilde kendisine karşılık veriyorum. Yöneticimiz her zaman çoğul olan biz dilini kullanır. Yapalım, edelim gibi cümleyi sonlandırır. Bu durum okuldaki tüm öğretmenlerin motivasyonunu artırmaktadır.” (Eda Öğretmen).

“Yöneticimiz çoğu zaman yönetici gibi iletişim kurup o şekilde görevlerimizi tebliğ ediyor. Ben açıkçası çok içten bir şekilde değil de mecburen yapmam gerektiği için yapıyorum birçok şeyi. Yöneticim çoğu kez empati kuramıyor ve etkili bir iletişim sağlayamıyor. Öğretmenin yerine kendini koyarak ve onu güzel bir dille motive ederek görev tebliği yapılırsa okuldaki başarı artacaktır diye düşünüyorum.” (Rıza Öğretmen).

“Yapmamız gereken görevlerimiz yazılı olarak ve mail yoluyla tarafımıza ulaşıyor. Zaten çoğu zaman görevlerimizi biliyoruz. Önceden haberimiz oluyor. Yöneticim güzel bir dille görevlerimizi bize verir ya da hatırlatır. Zaten zorla ve gönülsüz yapılan işler amaca hizmet etmez. (Cansu Öğretmen).

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada ilkokul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim durumları incelenmiştir. Yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimin nasıl olması gerektiği konusunda yönetici ve öğretmenler genel olarak aynı görüşü paylaşmışlardır. Okul yöneticilerinin iletişim biçiminin öğretmen davranışları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Okulda uygulanan iletişim şekline göre motivasyon artmakta ya da azalmaktadır. Yöneticinin öğretmenlerine görev verirken kullandığı iletişim dili öğretmenlerin üzerinde oldukça etkili olduğu görülmüştür. Öğretmenin o işi nasıl ve ne derece istekli yapacağı yöneticinin kurduğu iletişime bağlıdır. Öğretmenler okul ortamında kendi görüşlerinin de alınmasını önemsemektedirler. Okullarda tek taraflı bir iletişim kurulmasının öğretmenleri olumsuz yönde etkilediği görüşü ortaya çıkmaktadır. Okul yaşamı ve sınıf içi öğrenmelerinin özünü iletişim oluşturur (Açıkalın ve Turan, 2011).

Yöneticiler ile yapılan görüşme sonucunda tüm yöneticiler okulda öğretmenlerle samimi, arkadaşça, olumlu, yapıcı, girişken ve sıcakkanlı bir iletişim kurduklarını bu durumun okulda iletişim sorunlarını çözdüğünü ve okulun başarısında bu durumun önemli bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler birey olarak gerekli değeri görmektedir. Öğretmen yönetici iletişimi genel olarak öğretmenler odasında ya da duruma göre yönetici odasında sohbet havasında tatlı sert bir şekilde gerçekleşmektedir. Yöneticiler genel olarak öğretmenlerle kişisel konuları da konuşarak yardıma ihtiyaç duyulan durumlarda onlara yardım etmektedir. Çoğu yönetici öğretmenlerin kişisel özelliklerini bilerek o kişi ile ona göre iletişim kurulması gerektiğini savunmaktadır. Yine yöneticilerin çoğunluğu öğretmenlerle okul içi iletişimini öğretmenlerin yalnız olduğu zamanlarda kurmaktadır.

Görüşme sonuçlarına göre yöneticiler, öğretmenlere gereken güveni verdiklerini ve bu durumun sonucu olarak öğretmenin verilen görevleri olumlu bir şekilde tamamladıklarını vurgulamaktadır. Yöneticiler okullarında demokratik bir iletişim ortamı oluşturduğundan herkes fikrini açıkça ortaya koyabilmektedir.

Yönetici görüşlerine göre genel olarak okul yöneticileri mevzuat hükümleri çerçevesinde öğretmenlerin yapması gereken iş ve işlemleri hatırlattıklarını ve pek sorun yaşamadıklarını anlatmışlardır. Bunu yaparken de öğretmen ile kurulan iletişimin çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Her ne kadar okul yöneticileri böyle düşünse de zaman zaman öğretmenler etkili bir iletişim kurulmadığı görüşünü savunmaktadır. Okul içi iletişimin en önemli unsurlarından biri empati kurabilme yeteneğidir. Bu durum hem yöneticiler hem de öğretmenler için önemlidir.

Yöneticiler etkili ve verimli bir iletişim kurarak öğretmene görev verdiği zaman öğretmenin motivasyonu yükselmekte ve öğretmenin başarısı artmaktadır. Öğretmenler yöneticilerinden takdir edilme davranışını beklemektedir. Öğretmenler takdir edilir, karar alma aşamalarına dahil edilir ve öğretmenlerin görüşleri alınırsa öğretmenlerin motivasyonu artar (Öztürk ve Dündar, 2003). Öğretmenler yönetici tarafından öğretmenlere verilen görevlerin emir vererek değil de nezaket kuralları çerçevesinde verilmesini tercih etmektedir. Ancak bu şekilde okulda huzur ortamı sağlanarak başarı elde edilebilmektedir. Öğretmenlerin belirttiği bir diğer husus yöneticilerin her zaman aynı iletişim biçimini kullanmadığıdır. Araştırma sonucuna göre

çok az da olsa yöneticiler öğretmenlere “siz” değil de “sen” diye hitap etmekte bu da iletişimi zorlaştırmaktadır.

Yönetici ve öğretmenler okul içi iletişimde birçok konuda birbirlerinin görüş ve fikirlerini önemsemektedir. Ancak çoğu zaman insanlar eleştiriye kapalı kalmakta ve hatalarını kabul etmemektedir. Araştırma sürecinde genel olarak yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde birbirlerini yanlış anlamadıkları görülmüştür. Ancak bazen e-posta yoluyla yapılan tebliğler öğretmenler tarafından tam olarak anlaşılammakta ve yanlış anlaşılmalara oluşabilmektedir. Yönetici ve öğretmenler iletişim kurarken karşılıklı olarak birbirlerini dinledikleri, birbirlerinin konuşması için zaman tanıdıkları, yöneticilerin öğretmenleri karar alma sürecine dâhil ettiği ancak bazı durumlarda yöneticinin öğretmeni dinler gibi görünüp yine kendi fikrinin hayata geçirmesi söz konusu olabilmektedir.

Yöneticiler zaman zaman öğretmenler arasında iletişim problemlerinin yaşanabildiğini, bu gibi durumlarda kişilerin birbirlerinden uzak durmayı tercih ettiklerini belirtmektedir. İletişim sorunun yaşayan öğretmenlerle görüşülerek sorunların çözümü için çaba sarf edildiği vurgulanmaktadır. Öğretmenler arası yaşanan sorunlarda tarafsız bir şekilde sorunların çözülmesi gerektiği belirtilmiştir. Bazı yöneticiler de kendilerine ileilmeyen iletişim sorunlarında devreye girmeyerek gözlem yaptıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre genel olarak yöneticiler okulu bir aile gibi görmekte birlik beraberlik içinde olduklarını göstermek için iletişimde ben yerine biz dilini kullanmaktadır.

Yöneticilere göre sadece okul içinde değil okul dışı zamanlarda da iletişim halinde olunmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Çalışanların özel günlerinde ya da önemli günlerde sürekli birlik beraberlik sağlanmalıdır. Yöneticilerin empati kurma yönünün gelişmiş olması gerekmektedir. İletişim kurulurken karşılıklı sevgi, saygı ve hoşgörü oldukça önemlidir. Bir yönetici iletişim konusunda profesyonel olmalı görüşü yaygındır. Bazı yöneticiler de duygusal zekânın gelişmiş olmasını önemsemektedir.

Öğretmenlerin bazılarında göre yöneticiler iletişim kurarken yeterince kibar değildir ve emir verir gibi konuşmaktadır. Yöneticiler tarafından öğretmenlere verilen görevlerin detaylı bir şekilde izah edilmediği ve neyi, niye yaptıklarını bazen anlayamadıkları vurgulanmaktadır. Genel olarak yöneticilerin öğretmenlerle olan iletişimi olumlu görülmektedir. Yöneticiler öğretmenleri önemsemekte ve onlara saygılı bir şekilde davranmaktadır. Öğretmenlerin karar alma sürecine katılımı sağlanarak fikirlerine saygılı olunmaktadır. Bazı görüşlere göre yöneticinin iletişim durumu ve vücut dilini kullanma şekilleri içinde bulunan duruma göre değişebilmektedir. Yöneticiler her durumda etkili iletişim kuramamaktadırlar.

Branşı sınıf öğretmeni olan öğretmenler hemen hemen her gün yöneticileri ile iletişim kurmaktadır. Kurulan iletişimin amacı çoğunlukla sınıfları ile ilgili olarak görüş alışverişi şeklinde gerçekleşmektedir. Bazı öğretmenler de sadece işleri olduğu zaman yönetici ile iletişim kurduklarını beyan etmişlerdir. Mecbur kalmadıkça yönetici ile iletişim kurmayan öğretmenler de bulunmaktadır. Öğretmenler genel olarak bir sıkıntı yaşayınca yöneticiler ile iletişim kurmaktadır. Öğretmenlerin çoğunluğu hemen hemen her fırsat bulduğunda ve her konuda yöneticisi ile iletişim halinde olmaktadır. Okul işlerini de kişisel konuları da yöneticileri ile paylaşmaktadırlar.

Öğretmenlerin çoğunluğu görev tebliğlerini yazılı olarak mail yoluyla aldıklarını belirtmektedirler. Tebliğler resmi dil ile yapılmaktadır. Bazı öğretmen görüşlerine göre öğretmenler kendilerine sorulmadan görevlendirme yapıldığında bu durumdan olumsuz şekilde etkilendiklerini belirtmektedir. Günlük işler genellikle sözlü olarak tebliğ edilmektedir. Öğretmene göre verilirken kibar bir şekilde rica ederek konuşan yöneticiler çoğunluktadır.

Yöneticinin konumunu kullanarak görev tebliği yaptığını ve bu durumun motivasyon bozucu olduğunu belirten öğretmenler de vardır. Sosyal bir varlık olarak hayatını sürdüren insanlar için iletişim ne kadar önemliyse, kaynağı insan olan ve çevresiyle sürekli iletişim halinde olan okullar için de iletişim vazgeçilmezdir, okullarda iletişimin temel amacı okulların amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.

Öneriler

İlkokullarda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim durumları incelenirken yöneticiler ve öğretmenlerle görüşülmüştür. Alanda yapılan çalışmaların ve bu araştırmanın bulgularına göre yöneticilerin iletişim şekli öğretmenlerin çalışma motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Araştırma sonucuna göre ilkokullarda yönetici ve öğretmen iletişiminin iyi durumda olduğu ancak bazı eksik iletişim şekillerinin de olabildiği sonucuna varılmış ve iletişim konusundaki öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- İletişim kurarken sevgi ve saygı hep ön planda olmalıdır. Okuldaki tüm çalışanların empati kurabilme yeteneğinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Okullarda iletişim sorunları varsa bunlar belirlenmeli, tüm yönetici ve öğretmenlere etkili iletişim konusunda seminerler ve hizmet içi eğitimler verilmelidir.
- Yöneticiler okul ile ilgili konularda karar alırken öğretmenleri karar alma sürecine dahil etmelidir. Bu durum öğretmen motivasyonunu artıracaktır.
- Yönetici ve öğretmenler her türlü yapıcı eleştiriye açık olmalıdır.
- Okul içi iletişim kurulurken herkese karşı açık ve net olunmalı yanlış anlaşılmaya sebep olacak tutum ve davranışlardan kaçınılmalıdır.
- İletişimde samimi ve çözüm odaklı olunmalıdır. Karşıdaki kişinin görüşlerine saygı duyulmalı ve onun fikirlerine değer verildiği gösterilmelidir.
- Okulda iletişim kurulurken konuşma mesafesi, ses tonu ve vücut diline çok dikkat edilmelidir.
- Yönetici, okuldaki işlerle ilgili olarak öğretmenlerin de duygu ve düşüncelerini almadan, dayatma yoluna gitmemelidir.
- Yönetici okulda her zaman adil, şeffaf ve hesap verebilir bir tutum sergilemelidir.

Kaynaklar

- Açıkalın, A. ve Turan, S. (2011). *Okullarda etkili iletişim* (1. baskı). İstanbul: Pegem Yayınları
- Akım, F. (2010). *Halkla ilişkilerin iletişim öznesi: empati. etkili iletişim becerilerinin kurumsal iletişimde çalışan başarısı üzerindeki rolü: Motivasyon ve empati*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Argon, T. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 99-123.
- Bıçakçı, İ. (1999). *İletişim ve halkla ilişkiler* (2.baskı). Ankara: MediaCat Yayınları.
- Bingöl, A. (2013). *İlköğretim kurumları yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Buluç, B. (2007). İlk ve ortaöğretim kurumlarında okul yöneticilerinin bilgilendirme işlevini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-23.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (16. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (2012). *Yeniden insan insana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, H. Baykal, N. B. ve Kılıç, H. N. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379-406.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı*, 26(1), 267-276.

- Demir, K. (2003). *Örgütlerde iletişim yönetimi: Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5) 633-638.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Yıldırım, T. ve Karabulut, E. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(1), 34-47.
- Doğan, S., Çetin, Ş. ve Koçak, O. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve görüşleri. *Kuramsal Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 57-84.
- Ergin, A. (2010). *Eğitimde etkili iletişim* (5. baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Geçikli, F. (2004). Örgütsel iletişimin yöneticiler açısından değerlendirilmesi ve örgütsel iletişim yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 107-116.
- Kaymak, M. S. ve Keskinçılıç Kara, S. B. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 349-364.
- Mısırlı, İ. (2008). Genel ve teknik iletişim (4. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mutlu, E. (2008). İletişim sözlüğü (5. basım). Ankara: Ayraç Kitabevi.
- 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.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Salmış, F. (2011). *İletişim ve empati kaybı*. İstanbul: Elit Kültür Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şener, G. ve Boydak Özkan, M. (2018). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Geliştirilmesinde Modül Temelli Uygulamalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 1051-1069.
- Taşdan, M. ve Güngör, S. (2016). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okuldaki iletişim engellerine ilişkin algıları. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 1458-1490.
- Taymaz, H. (2009). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi* (9.baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2012). *İletişim* (8. baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, A. H. (2007). *Genel iletişim* (2. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yüksel-Şahin, F. (2011). *Kişiler arası ilişkiler ve etkili iletişim* (2. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.