

Okul Yöneticileri ile Öğretmenler Arasında Meydana Gelen İletişim Problemlerinin Eğitime Yansımaları¹

Adem BAYAR¹ Arif ZENGİN²

¹ (Sorumlu Yazar) Doç. Dr., Amasya Üniversitesi, adem.bayar@amasya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-8693 9523

² Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, arfzngn05@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1485-6868

Makale Bilgisi	ÖZET
<p>Geliş Tarihi: 21.05.2021</p> <p>Kabul Tarihi: 20.09.2021</p> <p>© UEAD 2021 Tüm hakları saklıdır.</p>	<p>Bu araştırmanın amacı, okuldaki yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim problemlerinin eğitime yansımalarını ortaya koymaktır. Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerle yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örneklem yöntemi çerçevesinde kolay ulaşılabilir örneklem tekniğiyle belirlenmiştir. Çalışma grubu, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Amasya ili Merkez ilçesindeki okullarda görev yapan 8 öğretmenden oluşmaktadır. Bu araştırma nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde olgubilim deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak için araştırmacılar yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanmışlardır. Elde edilen veriler betimsel analiz anlayışıyla çözümlenmiştir. Araştırmacılar analizler sonucunda okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişimin nasıl olması gerektiğiyle ilgili olarak; iletişim karşılıklı olmalı, iletişim mevzuat çerçevesinde olmalı, iletişim açık ve şeffaf olmalı, iletişim birbirlerini anlamaya yönelik olmalı ve iletişim eşit boyutta olmalı şeklinde bulmuşlardır. Yine araştırmacılar yaptıkları analizler sonucunda yöneticiler ile öğretmenler arasında yaşanan iletişimin problemlerinin nedenlerini; yöneticinin makam durumu, farklı düşünce yapıları, farklı sendika üyelikleri, üslup tarzları ve fikir alışverişinde bulunmama şeklinde bulmuşlardır. Katılımcılar, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan iletişim problemlerinin çözülmesi için; etkinlikler yapma, görüşlere saygılı olma, sorumluluk sahibi olma, hizmet içi eğitim ve seminerler, empati kurma ve hediyeleşme gibi önerilerde bulunmuşlardır.</p> <p>Anahtar Sözcükler: Yöneticilik, iletişim, iletişim problemleri, çözüm</p>

Reflection of Communication Problems Between School Administrators and Teachers on Education

Article Information	ABSTRACT
<p>Received: 21.05.2021</p> <p>Accepted: 20.09.2021</p> <p>© UEAD 2021 All rights reserved.</p>	<p>The purpose of this study is to reveal the reflections of communication problems between school administrators and teachers on education. The research was conducted with teachers working in schools affiliated with the Ministry of Education. The study group of the research was determined using the easily accessible sampling technique within the framework of purposeful sampling method. The working group consists of 8 teachers working in schools in the Central district of Amasya in the 2020-2021 academic year. This research was carried out using phenomenological design within the framework of qualitative research approach. Researchers used semi-structured interview technique to collect data. The obtained data were analyzed with a descriptive analysis approach. As a result of the analysis, the researchers regarding how the communication between school administrators and teachers should be; They found that communication should be mutual, communication should be within the framework of legislation, communication should be open and transparent, communication should be aimed at understanding each other and communication should be in equal dimensions. Again, as a result of their analysis, researchers determined the reasons for the communication problems between administrators and teachers; they found that the position of the manager in terms of office status, different thinking structures, different union memberships, style styles and not exchanging ideas. Participants, in order to solve communication problems between school administrators and teachers; They made suggestions such as organizing activities, being respectful of opinions, being responsible, in-service training and seminars, empathizing and giving gifts.</p> <p>Keywords: Administration, communication, communication problems, solution</p>

¹ Bu araştırma, Amasya Üniversitesi Bilim Etik Kurulu Sosyal Bilimler Etik Kurulu'nun 01/11/2020 tarihli ve E.23346 sayılı "Etik Kurul İzni" ile yürütülmüştür.

Kaynakça Gösterimi: Bayar, A. & Zengin, A. (2021). Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında meydana gelen iletişim problemlerinin eğitime yansımaları. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi (UEAD)*, 5(2), 263-278.

Citation Information: Bayar, A. & Zengin, A. (2021). Reflection of communication problems between school administrators and teachers on education. *National Journal of Education Academy*, 5(2), 263-278.

1. GİRİŞ

Son yıllarda gerek yazılı gerekse görsel haberlerde okul yöneticileri ile öğretmenler arasında fiziksel müdahaleye kadar varan sorunlar yaşandığı görülmektedir. Örneğin; 2018 yılında Edirne'de, Fevzipaşa İlkokulu'nda okul müdürü olan N. T. (44) ile o okulda görev yapan öğretmen S. H. (43), yumruk yumruğa kavga ettiği haberlerde mevcuttur (www.hurriyet.com.tr). Bir başka örnek ise, 2019 yılında Antalya ilindeki Gazi Mustafa Kemal Ortaokulu'nun müdürü B.T. ile görsel sanatlar öğretmeni A.U. arasında çıkan tartışma sonucunda fiziksel şiddete varan olaylar yaşandığı haberlerde mevcuttur (www.milliyet.com.tr). Yaşanılan bu üzücü olaylar neticesinde okullarda çalışan bireyler arasında meydana gelen iletişim problemlerinin okul kültürü ve öğrencilerin akademik ve sosyal başarılarını ciddi olarak olumsuz etkilediği görülmektedir. Okullarda bulunan kaynakların etkili ve verimli kullanılması için okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişimi sağlıklı olması gerekmektedir. Eğitim kurumlarındaki yöneticiler ile öğretmenlerin arasında yaşanan iletişim problemleri okulun amaç ve hedeflerine ulaşılmamasına ve bununla birlikte birçok problemlerin de ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle okullardaki yönetici ile öğretmenlerin arasındaki iletişim problemlerinin tespit edilmesi ve paydaşların bu problemleri ortadan kaldırması eğitim açısından oldukça önemli bir durumdur (Başaran, 1992).

Bir okul yöneticisinin öğretmenler ile sağlıklı işler yapabilmesi için kullanabileceği en temel araç sağlıklı bir iletişim yoludur. Çünkü yöneticiler ile öğretmenler arasındaki uyum derecesi yüksek olduğu durumda başarı sağlanır. Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki uyumun yüksek olması ise ancak iletişimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Özdemir (2000), etkili, verimli ve yenilikçi okul yöneticilerinin en başta gelen özelliklerinden bir tanesinin iyi bir iletişim kabiliyetine sahip olduklarını ifade etmektedir. Öğretmenler ile yöneticiler arasında sağlanan sağlıklı iletişim kanalları o okuldaki öğrencileri ve velileri çok yakından etkilemektedir (Doğan, Karabulut, Uğurlu & Yıldırım, 2013).

Okulda görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerin iletişimlerinin niteliği aynı zamanda öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan ya da dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Eğitim örgütlerinde, demokratik bir ortam oluşturabilme ve amaçları en etkili bir şekilde gerçekleştirebilme, yönetici ile öğretmen arasındaki ve buna bağlı olarak da öğretmen ile öğrenci arasındaki iletişimine yani çift yönlü iletişime bağlıdır. Öğrenci-öğretmen iletişimini inceleyen araştırmalarda; sınıf içi iklimin öğrenci beklentilerini karşılayamamasının nedenlerinden bir tanesinin de yönetici ve öğretmenlerin sağlıklı bir iletişim içinde olmadıklarından kaynaklandığı belirtilmiştir (Bayraktar, 1991). Yukarıdaki tartışmalar neticesinde okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirerek sürdürülebilir hale getirilmesi hem akademik hem de sosyal başarı için oldukça önemli bir faktör olduğu aşikârdır. Bundan dolayı okul kültürü ve öğrenci başarısına katkı sağlayacağı düşünüldüğünden bu çalışmayı yapmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Bu araştırma kapsamında, yöneticilik, iletişim, iletişim problemlerinin nedenleri, iletişim problemlerinin çözümleri ve araştırmanın amacı alt başlıkları ele alınmıştır.

1.1.Yöneticilik

Günümüzde eğitim ile ilgili en önemli işlerden bir tanesi yöneticilik işidir. Çünkü bir grup insanın bir araya geldiği zaman mevcut ortamda kuralların işlenmesi ve düzenin sağlanması gerekmektedir. Düzeni sağlamak için de insanların içlerinden birinin mihmandar olarak görevlendirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Yöneticilik sorumlu olunan bir bölgeyi, kurumu, yönetme işidir. Yöneticilik teriminin anlamı, kurulu olan bir sistemi dengede tutmak, dengesizlik olduğunda küçük dokunuşlarla tekrar dengeyi sağlamak ve bu dengeyi devamlı gözetmektir (<https://www.liderlikokulu.com.tr/>).

Yöneticilik görevini yerine getiren kişilere yönetici denir. Aytürk (2014)'e göre yönetici, atanmış veya seçilmiş olan, resmi anlamda bir sıfat taşıyan, belirli bir hedef doğrultusunda mevcut durumdaki insanları ve kaynakları yöneten ve yönlendiren kişidir. Koçel (1998) yönetici terimini, mevcut durumdaki örgüt elemanlarını belli davranışlara yöneltebilme sanatı olarak ifade etmektedir. Yöneticinin görevi bir örgütteki insanları ve diğer bütün paydaşları örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde düzenlemektir (Çalık, 1997). Drucker (2006) ise, yöneticiyi örgütlerdeki her türlü işe yaşam veren kişi olarak nitelendirmektedir. Yönetici karar veren kişi olarak da ifade edilebilir. Yönetici; bir kurumun en başında bulunan, emrinde bireyler çalıştıran, emir ve kumanda elinde olan kişidir. Başka bir ifadeyle üst düzeyde görev yapan, emrindeki personeli sevk ve idare eden kişidir. Yönetici yönetme işlerini yapan kişidir (<https://yonetimbilimi.wordpress.com/>). Özel (2016), yöneticilerin artık statüye, rütbeye veya güce dayalı değil de bireyler arasındaki karşılıklı anlayışa ve sorumluluğa dayalı bir rol üstlenmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için birtakım yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Benzer şekilde başarılı bir yönetimin sağlanması için ise, yöneticinin motivasyon becerisine sahip olması ve bunu etkin kullanabilmesi, empati kurabilmesi, insanları tanıyabilmesi, çalışma ekibinde “Biz” bilinci oluşturabilmesi gerekmektedir (Bedük, 2000). Collins (2016), yöneticilikte başarılı olmanın yolunu doğru insanlardan geçtiğini ifade etmektedir.

Etkili bir yöneticinin etkili bir öğretim lideri olduğu bilinmektedir. Etkili bir yönetici, görev yaptığı örgütü bulunduğu seviyeden daha üst seviyeye çıkarmak için çaba sarf eder. Etkili bir yönetici başarıyı yakalamak için gündemi takip eder. Gazali (2017)'ye göre, bir yöneticinin başarılı olması için sahip olması gereken özelliklerden birinin de güzel örnekleri takip etmesidir. Etkili bir yönetici başarıyı artıran örnekleri takip etmeli ve bunları uygulamalıdır. Etkili bir yönetici, öğretim işine çok önem verir, öğretime yönelik amaç ve beklentilerini açık bir şekilde belirler ve bu hedef ve beklentilerin öğretmenlere ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlar. Etkili bir yönetici, zamanının büyük bir bölümünü, öğretim işine büyük bir destek verme, personele dönük olma gibi gayretlerle öğretim sorunlarını çözmeye çalışarak geçirir (Balcı, 1993).

1.2.İletişim

İletişim kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde iletişimin ne olduğuna dair birçok tanım olduğu görülmektedir. Türkçe sözlükte iletişim kavramının tanımı; “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına iletilmesi, bildirilmesi” şeklindedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2005). Eren (1993) iletişimi; insanları birbirine bağlayan, insanların sosyal bir topluluk halinde ve uyumlu bir biçimde çalışmalarını gerçekleştiren bir bağ olduğunu ifade etmiştir. Şimşek (1998) ise iletişim

kavramını; insanların ortak noktalarda anlaşması için bilgi, veri ve düşüncelerin aktarımı olarak tanımlamaktadır.

İletişim bir süreçtir. İletişimin gerçekleşmesi için bazı öğelerin oluşması gereklidir. Bu öğeler sırasıyla; kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirimdir (Arısoy, 2007). Kaynak durumunda olan kişi karşı tarafta bir etki oluşturmak için duygu ve düşüncelerini bazı sembollere dönüştürerek ileti haline getirir. Daha sonra oluşturulan mesaj bir kanal vasıtasıyla alıcıya iletilir. Alıcı, kaynak tarafından kendisine gönderilen mesajı anlamlandırarak değerlendirir. Alıcı, değerlendirme sonucunda mesaja bir tepki vererek geri bildirim oluşur. Bu süreçte iletişim meydana gelir.

İletişim formal iletişim ve informal iletişim olarak iki kategoriye ayrılabilir. Formal iletişim, örgütün mevcut durumunun kendi iç çevresi ve dış çevresi ile yetkili kişilerce daha önceden belirlenmiş olan kurallar çerçevesinde sürdürülen bir iletişim şeklidir (Gönen, Öztürk & Efiltili, 2008). Formal (resmi) iletişim yönteminde örgütteki şema ve yönetmelikte insanların ne şekilde iletişim kuracakları bellidir (Ergun & Polat, 1978). İnfomal (gayri resmi) iletişim ise yönetim veya yöneticilerin komuta ve kontrollerinin asgari seviyede gerçekleştiği ve daha çok örgütün sosyal özelliklerini vurgulayan iletişimdir (Fay, 2011). İnfomal iletişimde bir hiyerarşik durum yoktur. İnfomal iletişim gelişigüzel olarak gerçekleşen bir iletişimdir.

1.3.İletişim Problemlerinin Nedenleri

Etkili ve verimli bir iletişim sürecinin oluşmasını engelleyen birçok etken mevcuttur. Sabuncuoğlu ve Gümüş (2008)'e göre bu etkenler; fiziksel ve teknik etken, psikolojik ve sosyal etken ile örgütsel etkenlerdir. Fiziksel ve teknik etkenler, iletişim kanalları ile bu kanalları olumsuz yönde etkileyen çevresel faktörler olarak ifade edilebilir. Sosyal veya psikolojik etkenler, iletişime katılan bireylerin, kendi kişisel özellikleri, duygu ve düşünceleri, tutum ve davranışları, sosyo-kültürel ortamları olarak belirtilebilir (Türkmen, 2000). Bulut (1998), iletişim probleminin nedenlerini psikolojik engeller, teknik engeller ve örgütsel engeller olarak gruplara ayırmıştır. Psikolojik engeller olarak kalıplaşmış düşünceler, iletişim yeteneğinden kaynaklanan durumlar, tutum ve davranışlardan oluşan engeller ile bilgi düzeyine bağlı problemler olarak sıralanabilir. Teknik engeller; mesaj, iletişimde kullanılan dil, kaynak olarak sıralanmaktadır. Örgütsel engeller ise; bir örgütün büyüklüğünden kaynaklanan engeller, hiyerarşi ve statü engelleri, yöneticinin tutum ve davranışları sonucu ortaya çıkan engeller şeklinde sıralanmaktadır.

Kaya (1999), sağlıklı iletişimi engelleyen nedenlerini; örgütün yapısından ve işleyişinden kaynaklanan nedenler, hiyerarşi, örgütün çapı ve uzmanlaşma olarak sıralamaktadır. Örgütün yapısı ve işleyişinden kaynaklanan iletişim nedenleri; örgütün büyüklüğü, örgütün çalışma düzeni, örgütün konumu kaynaklı iletişim nedenleridir. Hiyerarşi, bir örgütün yapısı ve işleyiş durumu sonucu oluşan iletişim engelidir. İletişim problemlerini ortaya çıkaran örgütsel faktörlerden bir diğeri ise örgütün çapıdır. Örgütler büyüdükçe iletişim güçleşebilir. Örgüt büyüdükçe iletişimde gecikmeler meydana gelebilir. Uzmanlaşma ise, iletişim problemi olan bir diğer örgütsel faktördür. Farklı uzmanlık alanlarının kendilerine has bir dili bulunmaktadır. Bu durum ise uzmanlar ile çalışanlar arasında iletişim problemlerine neden olmaktadır.

Eğitim örgütleri olan okullarda iletişim sürecini başlatan ve iletişimin durumunu belirleyen kişi o okulun yöneticisidir. Okul yöneticisi, örgütün kendisine verdiği yetkiye dayanarak okuldaki öğretmenlere

göre biraz daha etkin, aktif konumdadır (Celep, 2000). Okullarda yaşanan iletişim problemlerinin nedenlerinden bir tanesi okul yöneticisi olabilir. İletişim çift taraflı bir etken olduğu için bir diğer neden ise öğretmenler olabilir.

Tutar ve Yılmaz (2002), eğitim örgütlerinde iletişim problemlerinin nedenlerini şu şekilde sıralamışlardır:

- ❖ Okul çalışanların iletişime ihtiyaç duymamaları,
- ❖ Okul çalışanların iletişimi tam olarak ne olduğunu kavrayamamaları,
- ❖ Okul çalışanlarının iletişimin ne kadar gerekli bir durum olduğunu bilmemeleri,
- ❖ Okul çalışanlarının verimli bir iletişim yöntemi bilmemeleri ve bu nedenle iletişim kurmakta zorlanmaları ve
- ❖ Okul çalışanlarının iletişim için gerekli yetenek ve beceriden yoksun olmalarıdır.

Filiz (2005); okulda yaşanan iletişim problemlerinin nedenlerini, genellemeler, önyargılar, kişiler arası çatışmalar ve kişisel faktörler olarak belirtmektedir. Başyigit (2006) ise; iletişim problemlerinin nedenleri olarak, kültürel faktörler, kişisel faktörler, statü farkı, semantik faktörler, fiziksel faktörler, gereğinden fazla bilgi yüklenmesi, güvensizlik problemleri ve örgütsel faktörler olarak sıralamıştır. Gökçe (2002), bir okulda yaşanan iletişim probleminin nedenlerini; mesajın içeriği, alıcının durumu ve iletişim sürecinde kullanılan dil olarak ifade etmektedir.

Gordon (2012), okulda yaşanabilen iletişimin engellerini;

- ❖ Emir vermek, bireyleri yönlendirmek,
- ❖ İnsanları uyarmak, onlara gözdağı vermek,
- ❖ Kişilere ahlak dersleri vermek,
- ❖ Kişileri sürekli yargılamak, eleştirmek ve suçlamak,
- ❖ İnsanlara Soru sormak, onları sınamak, onları sorguya çekmek, onları çapraz sorgulamak ve
- ❖ Sözüden dönmek, bireyleri oyalamak ve konuyu saptırmak şeklinde belirtmiştir.

1.4.İletişim Problemlerinin Çözümleri

Bir okulda başarıyı arttıracak olan en önemli faktörlerden bir tanesi okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişimin niteliğidir. İletişim okulun can damarıdır. Sağlıklı iletişim ile okul başarısı doğru orantılıdır. Rafferty (2003), bir okulun etkili ve verimli çalışabilmesi için başta yöneticiler ile öğretmenler arasında kurulan iletişimin riskten uzak, sade ve şeffaf olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerinin okulu yönetebilmek için etkili ve verimli bir iletişim becerilerine sahip olması gerektiği görülmektedir. Çünkü başarılı bir yönetim, etkili ve verimli bir iletişim ile gerçekleşebilir.

Açıkalın, Şişman ve Turan (2011) bir okul müdürünün; etkili bir iletişimci olmasına, iletişimde çift yönlü ve diyaloga dayalı bir tutum sergilemesine önem vermesi gerektiğini ve öğretim ile ilgili okulun öğretmen kadrosuyla açık bir iletişimde bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürü başta öğretmenler olmak üzere okulun bütün paydaşlarıyla sağlıklı ve nezaket kurallarına uygun bir

iletişim kurmalıdır. Başarılı ve etkili bir okul yöneticisi, okulundaki öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olması gerektiğini bilmelidir. Ayrıca okul yönetiminden sorumlu olan kişi(ler) başarılı bir okul yöneticisi olmak için okul yöneticisinin güçlü, yazılı-sözlü iletişim becerilerine ve ikna kabiliyetine sahip olması gerektiğini bilmelidir (Balıkçı, 2017; Şişman, 2012).

Okullarda iletişimi başarılı hale getirilmek için yapılması gereken bazı öneriler aşağıda belirtilmiştir (Bayrak, 1996; Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012):

- ❖ İletişimde kullanılan yollar olabildiğince açık olmalıdır.
- ❖ Okul yöneticileri yürüttükleri faaliyetlerle iletişimi birleştirmelidirler.
- ❖ Okulun nitelikleri ve gereksinimleri belirlenmelidir.
- ❖ Okuldaki tüm paydaşlar iletişim kurmaya eğilimli halde olmalıdırlar.
- ❖ Okul idarecilerinin gününbirlik faaliyet ve politikaları iletişim ile öğretmenlere duyurulmalıdır.

Güçlü (2000), bir okulda iletişimin sağlıklı olabilmesi için, o okuldaki yönetici ve öğretmenlerin önemsemeleri ve kullanmaları gereken birtakım bazı ilkeleri aşağıda sıralamıştır:

- ❖ Her bir bireyin kendine has özelliklerinin olduğunu ve bununla birlikte herkesin değerli olduğunu bilmek,
- ❖ Karşısındaki bireyi anlamaya çalışarak onu kabul etmek,
- ❖ Yönetici ve öğretmenlerin maske takmadan, dürüst bir şekilde kendini gösterebilmek,
- ❖ Duygu, düşünce, tutum ve davranışlarda tutarlı olmak ve
- ❖ İnsanlara karşı empati kurarak onların sorunlarına onlar gibi bakabilmektir.

1.5. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı okuldaki yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim problemlerinin eğitime yansımalarını ortaya koymaktır. Bu kapsamda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1.5.1. Araştırmanın alt problemleri

- 1- İletişimin tanımı nedir?
- 2- Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında iletişim nasıl olmalıdır?
- 3-Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan iletişim problemlerinin nedenleri nelerdir?
- 4- Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan iletişim problemlerinin çözülmesi için ne gibi çalışmalar yapılmalıdır?

2. YÖNTEM

Bu çalışma, nitel araştırma kapsamında gerçekleştirilmiştir. Özdemir'e (2010) göre nitel araştırma, bir kişinin kendine ait sınırlarını çözmek ve yine kendi emeğiyle biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin bütün detaylarını keşfetmek için geliştirdiği bilgi üretme yollarından biridir. Nitel araştırma, kapsayıcı ve bütüncül bir bakış açısını temel almak kaydıyla, bir araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi kabul eden yöntemdir. Bu bağlamda nitel araştırma, üzerinde araştırmalar yapılan

konuları kendi bağlamında ele alarak, kişilerin o konulara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanmasıdır (Altunışık, Bayraktaroğlu, Coşkun & Yıldırım, 2010).

Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim deseni çerçevesinde düzenlenmiştir. Olgu bilim deseni, felsefe ve psikoloji biliminden temel alan bir yaklaşım olarak insanların yaşam deneyimlerini ele almaktadır (Emiroğlu, 2004). Sönmez ve Alacapınar (2014), olgu bilim desenin; olayları, durumları, deneyimleri, kavramları incelemek ve açıklamak için kullanılmakta olduğunu ifade etmişlerdir.

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Amaçlı örneklem yöntemi sayesinde derinlemesine araştırma ve analiz yapabilmek için çalışmanın amacının bilgi açısından zengin durumları seçebilmek hedeflenmiştir (Akgün, Büyüköztürk, Çakmak, Demirel & Karadeniz, 2010).

Çalışma grubu amaçlı örneklem yöntemi çerçevesinde “Benzeşik (Homojen Grup) Örneklemi” tekniği ile belirlenmiş, veri doyumuna ulaşılması nedeniyle araştırmanın çalışma grubu 8 kişiden meydana gelmiştir. Bu örnekleme hedef, homojen ve küçük bir örneklem sayesinde aynı durumda olan belli alt grupları derinlemesine incelemek ve araştırmaktır (Christensen, Johnson & Turner, 2015). Araştırmanın çalışma grubu cinsiyet ve eğitim düzeyi bakımından homojen bir grup olmuştur.

Çalışma grubu, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Amasya ili Merkez ilçesindeki devlet okullarında görev yapan sınıf veya branş alanında öğretmenlik yapan 8 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuş ve katılımcılar Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7 ve Ö8 şeklinde kodlanmıştır. Katılımcılara ait demografik bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Özellikler

	Eğitim Düzeyi	Cinsiyet	Mesleki Kıdem	Branş
Öğretmen 1	Lisans	Erkek	6-10 Yıl	Türkçe Öğretmeni
Öğretmen 2	Lisans	Erkek	6-10 Yıl	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni
Öğretmen 3	Lisans	Erkek	11-15 Yıl	Sınıf Öğretmeni
Öğretmen 4	Lisans	Erkek	11-15 Yıl	Sınıf Öğretmeni
Öğretmen 5	Lisans	Erkek	16-20 Yıl	Türkçe Öğretmeni
Öğretmen 6	Lisans	Erkek	16-20 Yıl	Sınıf Öğretmeni
Öğretmen 7	Ön Lisans	Kadın	26 Yıl ve Üzeri	Sınıf Öğretmeni
Öğretmen 8	Lisans	Erkek	26 Yıl ve Üzeri	Görsel Sanatlar Öğretmeni

Tablo 1’deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %88’inin erkek olduğu %12’sinin kadın olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem olarak değerlendirildiğinde katılımcıların %25’inin 6-10 yıl aralığında, %25’inin 11-15 yıl aralığında, %25’inin 16-20 yıl aralığında ve %25’inin de 26 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcılardan %88’i lisans mezunu iken %12’si ön lisans mezunudur. Katılımcıların %50’sinin branşı Sınıf öğretmeni, %25’inin branşı Türkçe öğretmeni,

%12,5'inin branşı Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni ve %12,5'inin branşı Görsel Sanatlar öğretmenidir.

2.2. Araştırmacıların Rolü

Birinci araştırmacı, lisans eğitimini Sınıf Öğretmenliği Bölümü'nde bitirdikten sonra 3,5 yıl sınıf öğretmenliği yapmıştır. Daha sonrasında ise üniversitede akademisyen olarak görevine devam etmektedir. Öğretmenlik yaptığı dönemde yöneticiler ile öğretmenlerin iletişim problemleri yaşadıklarını gözlemlemiştir. Bu durumun eğitime etkilerini merak ettiğinden dolayı bu araştırmayı yapmaya karar vermiştir.

İkinci araştırmacı, lisans eğitimini tamamladıktan sonra Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda birleştirilmiş ve normal sınıflarda öğretmenlik yapmıştır. Daha sonra idarecilik görevine başlamıştır. Hem öğretmenlik yaşamında hem de idarecilik döneminde öğretmenler ile yöneticiler arasında iletişim problemlerinin yaşanabildiğine tanıklık etmiştir. Bu gerçekliğe dikkat çekmek, eğitime etkilerini ortaya koymak ve bu probleme ilişkin çözüm yolları üretmek için ilgili çalışmayı yapmaya karar vermiştir.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacılar yaptıkları çalışmada veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanmışlardır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde görüşme sorularının bazıları önceden hazırlanır, bazı sorular da görüşme anında katılımcıların söylemlerine göre oluşturulabilir (Patton, 2010). Bu sebeple görüşme soruları önceden hazırlanıp görüşme sırasında katılımcıların verdiği yanıtlara göre görüşmelerdeki soruların yerlerinin değiştirilmesi ya da ek sorular ilave edilmesi söz konusudur. Araştırmada kullanılacak olan görüşme soruları için bir uzmanın görüşü alınmış ve iki öğretmen ile soruların anlaşılabilirliğini kontrol etmek amacıyla pilot uygulama yapılmıştır. Yapılan pilot uygulama sonucunda görüşme formunun son haline ulaşılmıştır. Katılımcıların uygun gördükleri herhangi bir zaman diliminde ve kendi istedikleri yerlerde, ziyaret edilerek yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ses kaydı alınan katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlar aynı şekilde Word belgesine aktararak yazılı metin haline getirilmiştir.

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler betimleyici bir bakış açısına göre analiz edilmiştir. Betimsel analizin amacı ham şekilde elde edilmiş verilerin okuyucuların kavrayacağı ve arzu ederlerse kullanabileceği bir duruma getirilmesidir. Betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden de ifade edilen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Bu şekilde yapılan çözümlemede görüşme yapılan veya gözlenen kişilerin düşüncelerini çarpıcı bir şekilde ifade etmek amacıyla doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilir (Altunışık, Bayraktaroğlu, Coşkun & Yıldırım, 2001; Yıldırım & Şimşek, 2005).

Görüşmelerde herhangi bir veri kaybı yaşanmaması için katılımcılarında izni alınarak yapılan tüm görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Her bir görüşme 20 dakika civarında sürmüştür. Görüşme sorularının yanı sıra araştırmanın amacına sadık kalmak şartıyla katılımcıları daha fazla konuşturmak ve bu sayede daha derin bilgilere ulaşmak için ek sorulara da başvurulmuştur. Yıldırım ve Şimşek (2011) sondaları görüşme anında elde edilen verilerin daha zengin ve derin olmasına imkân tanıdığını ifade etmişlerdir.

Görüşme sonucu kaydedilerek elde edilen veriler bilgisayar ortamında yazıya dökülmüş ve her bir katılımcıya ait veriler sistemli bir şekilde numaralandırılmıştır. Bunun akabinde veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak çözümlenmiştir (Marshall & Rossman, 1999; Miles & Huberman, 1994). Bu tekniğin

kullanılmasının nedeni, betimsel analiz tekniğinin ulaşılan verilerin çözümlenmesinde önceden belirlenmiş olan temalara göre özetlenmesine ve yorumlanmasına imkân tanınmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2011).

3. BULGULAR

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular araştırma sorularına göre analiz edilmiştir. Bu bağlamda, birinci araştırma sorusu, “İletişimin tanımı nedir?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin elde edilen veriler araştırmacılar tarafından analiz edildiğinde katılımcıların iletişim terimini; 1. diyalog kurma, 2. bağ kurma, 3. paylaşma, 4. bilgi alışverişinde bulunma, 5. ileti ve 6. aktarım kavramları ile ifade ettikleri bulunmuştur. Katılımcı görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2. İletişim Kavramına İlişkin Algılar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Diyalog Kurma	4	22	“İnsanların birbirleriyle olan diyalogları gerçekleştirme süreci olarak tanımlıyorum.” (Ö3).
2	Bağ Kurma	3	17	“Sosyal varlık olan insanlar arasındaki bağ kurma yöntemi bağ kurma dili diye tanımlayabilirim.” (Ö8).
3	Paylaşma	3	17	“İletişim insanların karşılıklı olarak düşüncelerini bilgilerini duygularını paylaşmasıdır.” (Ö1).
4	Bilgi Alışverişinde Bulunma	3	17	“İnsanlar arasında bilgi alışverişi ve bunun karşı tarafa aktarılması olarak ifade edebilirim.” (Ö5).
5	İleti	3	17	“İletişim ileti demek bence yani ın insanın başka bir insana görüşlerini düşüncelerini iletebilmesi diye düşünüyorum.” (Ö7).
6	Aktarım	2	10	“İletişim insanlar kişiler arasındaki duygu düşünce ve izlenimlerinin karşılıklı olarak birbirine aktarılmasıdır.” (Ö6).
Toplam		18	100	

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim kavramının tanımına ilişkin algıları; %22 oranında diyalog kurma, %17 oranında bağ kurma, %17 oranında paylaşma, %17 oranında bilgi alış-verişinde bulunma, %17 oranında ileti ve %10 oranında aktarım şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmanın ikinci sorusu “Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim nasıl olmalıdır?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcılar yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişimi; 1. karşılıklı olmalı, 2. mevzuat çerçevesinde olmalı, 3. açık ve şeffaf olmalı, 4. birbirlerini anlamaya yönelik olmalı ve 5. eşit boyutta olmalı biçiminde ifade etmişlerdir. Katılımcı görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Yöneticiler ile Öğretmenler Arasındaki İletişimin Nasıl Olması Gerektiğine Yönelik Görüşleri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Karşılıklı Olmalı	5	31	“Valla iletişim her tarafın birbirine karşılıklı olarak olması yönetici ve öğretmenin karşılıklı bir şekilde iletişim içinde olması gerekir.” (Ö6).
2	Mevzuat Çerçevesinde Olmalı	4	25	“Yönetici ile öğretmen arasındaki iletişim pek tabi ki bilimsel bir dil kullanılarak mevzuatlar çerçevesinde olmalıdır.” (Ö8).

3	Açık ve Şeffaf Olmalı	3	18	“Öncelikle ıı bunun için sağlıklı doğru dürüst temel dürüstlük ve açıklık şeffaflık ilkesiyle ıı bu meselenin yani iletişimin olması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö2).
4	Birbirlerini Anlamaya Yönelik Olmalı	2	13	“Öğretmenler ile okul idaresi arasında öncelikle saygıya ve anlayışa dayalı bir sistem yani birbirlerini anlamaya yönelik bir iletişim sistemi olmalıdır.” (Ö1).
5	Eşit Boyutta Olmalı	2	13	“Yani yöneticiler öğretmeni dinlemelidir, ortak bir karar alınmalıdır ve yönetici ile öğretmen arasında iletişim eşit boyutta ıı seviyede olmalıdır.” (Ö7).
Toplam		16	100	

Tablo 3’e bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişimin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşleri; %31 oranında karşılıklı olma, % 25 oranında mevzuat çerçevesinde olma, % 18 oranında açık ve şeffaf olma, % 13 oranında birbirlerini anlamaya yönelik olma ve % 13 oranında eşit boyutta olma şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmanın üçüncü sorusu “Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan iletişim problemlerinin nedenleri nelerdir?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcılar; 1. yöneticinin makam durumu, 2. farklı düşünce yapıları, 3. farklı sendika üyelikleri, 4. üslup tarzları ve 5. fikir alışverişinde bulunmama olarak birtakım önerilerde bulunmuşlardır. Katılımcı görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Yöneticiler ile Öğretmenler Arasında Yaşanan İletişimin Problemlerinin Nedenlerine İlişkin Görüşleri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Yöneticinin Makam Durumu	7	27	“Bazı yöneticiler kendilerinin öğretmen olduklarını unutarak makamlarından dolayı öğretmenlere birtakım baskılar yapmaya çalışıyor bu da haliyle iletişim problemleri ortaya çıkartıyor.” (Ö5).
2	Farklı Düşünce Yapıları	6	23	“Yönetici ile öğretmenlerin farklı düşünce yapıları içerisinde olmaları bence bir iletişimsizlik nedenidir.” (Ö2).
3	Farklı Sendika Üyelikleri	6	23	“Bazen yöneticiler ile öğretmenler farklı sendikalara üye olabilirler. Bu durumlarda özellikle yöneticiler öğretmenlerle sürekli bir zıtlasma içinde olabiliyor bu da haliyle iletişim sorunları yaşamalarına neden oluyor.” (Ö8).
4	Üslup Tarzları	4	15	“Özellikle idareci konumunda olan kişinin biçimsiz, suçlayıcı ve sert bir üslub içinde konuşmaları iletişim problemlerini ortaya çıkartır.” (Ö7).
5	Fikir Alışverişinde Bulunmama	3	12	“Bence bir okuldaki iletişim nedenlerinden bir tanesi de yönetici ile öğretmenlerin okulda alınacak olan kararlar için fikir alışverişinde bulunmamalarıdır.” (Ö4).
Toplam		26	100	

Tablo 4’e bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiler ile öğretmenler arasında yaşanan iletişimin problemlerinin nedenlerine ilişkin görüşleri; %27 oranında yöneticinin makam durumu, %23 oranında farklı düşünce yapıları, %23 oranında farklı sendika üyelikleri, %15 oranında üslup tarzları ve %12 oranında fikir alışverişinde bulunmama şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmanın dördüncü sorusu “Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan iletişim problemlerinin çözülmesi için ne gibi çalışmalar yapılmalıdır?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin elde edilen

veriler analiz edildiğinde katılımcılar; 1. etkinlikler yapma, 2. görüşlere saygılı olma, 3. sorumluluk sahibi olma, 4. hizmet içi eğitim ve seminerler, 5. empati kurma ve 6. hediyeleşme olarak birtakım önerilerde bulunmuşlardır. Katılımcı görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Yöneticiler ile Öğretmenler Arasındaki İletişim Problemlerinin Çözümüne İlişkin Önerileri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Etkinlikler Yapma	4	21	“Okul yönetimi ile öğretmenler arasında iletişimi artırmak için etkinlikler yapılabilir grup toplantıları yapılabilir.” (Ö4).
2	Görüşlere Saygılı Olma	4	21	“Yöneticiler ile öğretmenler arasında ortak bir karar alınmalıdır. Görüşlere değer verilmelidir. Göz ardı edilmemelidir.” (Ö7).
3	Sorumluluk Sahibi Olma	4	21	“Ben bir öğretmenim ve benim görev ve sorumluluklarım bunlardır demelidir, sorumluluk sahibi olmalıdır böyle olunca iletişim problemi olmaz.” (Ö2).
4	Hizmet içi Eğitim ve Seminerler	3	16	“Bu konuda hem öğretmenlerin hem de okul idaresinin ben gerek hizmet içi eğitimler olabilir gerekse bilgilendirmeler yoluyla öncelikle bir eğitim alması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö1).
5	Empati Kurma	3	16	“Her iki taraf içinde önyargıyı kaldırarak birbirlerini anlayarak ve empati kurarak iletişim sağlanabilirse iletişim problemi olmaz diye düşünüyorum.” (Ö3).
6	Hediyeleşme	1	5	“Hediyeleşmekte zaten bize dinimizin de tavsiye ettiği bir durum hediyeleşmek olabilir, hediyeleşme olduğu zaman iletişim problemleri çözülür diye düşünüyorum.” (Ö8).
Toplam		19	100	

Tablo 5’e görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenler Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim problemlerinin çözümü için %21 oranında etkinlik yapma, %21 oranında görüşlere saygılı olma, %21 oranında sorumluluk sahibi olma, %16 oranında hizmet içi eğitim ve seminerler, %16 oranında empati kurma ve %5 oranında hediyeleşme gibi birtakım önerilerde bulunmuşlardır.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma MEB’e bağlı okullarda görev yapmakta olan sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleriyle birlikte yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda okullarda yönetici ile öğretmenlerin iletişim problemleri yaşayabildikleri görülmüştür. Özcan, Türkoğlu ve Şener (2012), bir okulun hedefine ulaşabilmesi için o okulda problemsiz olarak gerçekleşen etkili ve verimli bir iletişim ağının olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişim becerilerinin, okuldaki başarıyla doğru orantılı olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Bektaş, 2010; Çiftçi, 2008; Özgan & Aslan, 2008; Sabancı 1994; Torbacıoğlu, 2007; Ünal, 2000;). Yönetici ile öğretmenlerin iletişimi ile ilgili yapılan diğer araştırmalarda da okullarda iletişim sürecinin diğer süreçlerin yanında göz ardı edilemeyeceği ve özellikle yöneticiler ile öğretmenler arasında kurulan sağlıklı bir iletişiminin eğitim öğretimde başarıyı, verimliliği ve kaliteyi artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır (Celep, 1992; Çubukçu & Döndar, 2003; Özcan, 2006; Yıldız, 1996).

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin, yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimin nasıl olması gerektiği ile ilgili; 1.karşılıklı olmalı, 2. mevzuat çerçevesinde olmalı, 3. açık ve şeffaf olmalı, 4. birbirlerini anlamaya yönelik olmalı ve 5. eşit boyutta olmalı biçiminde belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde bu araştırmanın sonuçları bazı çalışmaların benzerlik gösterdiği

görülmektedir. Örneğin; Raffery (2003), bir okulun etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için öğretmenler ile yöneticiler arasında gerçekleşen iletişimin açık ve şeffaf olması gerektiğini ifade etmektedir. Bir başka örnek verecek olursak Açıklım ve Turan (2011), okullarda yönetici ile öğretmenler arasında oluşan tek taraflı bir iletişimin okulda olumsuz bir hava oluşturacağını ve bu nedenle idareci ile öğretmenler arasında karşılıklı bir iletişim olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin yöneticiler ile öğretmenler arasında yaşanan iletişimin problemlerinin nedenleri ile ilgili; 1. yöneticinin makam durumu, 2. farklı düşünce yapıları, 3. farklı sendika üyelikleri, 4. üslup tarzları ve 5. fikir alışverişinde bulunmama biçiminde ifade ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde bu araştırmanın sonuçları ile bazı çalışmalarının benzerlik gösterdiği görülmektedir. Örneğin; Gemici (2008), öğretmenlerin üye oldukları sendikalar ile yöneticilerin üye oldukları sendikalar farklı olduğu zaman o okulda yönetici ile öğretmenler arasında görüş farklılığı ve iletişim problemleri yaşanabileceğini ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenler yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişim problemlerinin çözümü için birtakım önerilerde bulunmuşlardır. Bunlar; 1. etkinlikler yapma, 2. görüşlere saygılı olma, 3. sorumluluk sahibi olma, 4. hizmet içi eğitim ve seminerler, 5. empati kurma ve 6. hediyeleşmedir. İlgili literatür tarandığında bu araştırmanın sonuçları bazı çalışmalarla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Örneğin; Şimşek (2005), okul yöneticileri ile öğretmenler arasında oluşan iletişim sürecinde her iki tarafın da karşısındakilerin görüşlerine karşı duyarlı ve saygılı olması gerektiğini belirtmektedir. Bir başka örnek verecek olursak Katman (2010), empati kavramını anlayabilen ve uygulayabilen bir yöneticinin öğretmenlerle iletişimi daha kolay ve sağlıklı olabileceğini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tartışmalar neticesinde araştırmacılar birtakım sonuçlara ulaşmışlardır. Bunlar;

- ❖ Yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimin boyutu okuldaki başta öğrenciyi olmak üzere, veliyi, yardımcı personeli, okulun başarısı etkilediği görülmektedir.
- ❖ Yönetici ile öğretmenler arasında iletişim çift yönlü olduğu ve bu durumda her iki tarafa da ciddi görevler düştüğü görüşmüştür.
- ❖ Bir okulda iletişimi ilk başlatan pozisyonu itibarıyla yönetici olduğu için yöneticinin iletişim kanallarını etkili kullanması gerektiği görülmüştür.
- ❖ Yönetici ile öğretmenler arasında ortaya çıkabilecek iletişim problemlerinin okul kültürünü ciddi anlamda olumsuz etkilediği ifade edilmiştir.
- ❖ Yöneticinin okulda öğretmen ile ilgili bir karar alacağı zaman öğretmenin görüşlerini alması gerektiği, öğretmenin fikirlerini önemsemesi gerektiği ifade edilmiştir.
- ❖ Yönetici ve öğretmenlerin etkili ve verimli iletişim içinde olmaları için empatik bir bakış açısıyla davranmaları gerektiği belirtilmiştir.

Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan iletişim problemlerinin çözümüne ilişkin araştırmacıların bulgulardan hareketle aşağıdaki önerileri geliştirilmişlerdir.

- ❖ Yöneticiler ile öğretmenlerin iletişim sürecinde problemler yaşamamaları ve etkili bir iletişim içinde olmaları için kendilerini sürekli doğru ve haklı görmekten kaçınmaları ve karşılıklı olarak ortak bir anlayış içinde olmaları sağlanabilir.

- ❖ Öğretmenler ile yöneticilerin birbirleriyle oluşturdukları iletişim sürecinde karşılıklı yanlış anlaşılmalara sebep olabilecek söz, tutum ve davranışlardan geri durmaları gerekmektedir. Bunun için yöneticilere ile öğretmenlere özellikle duygu ve düşüncelerini dolaylı anlatmaktan ziyade, doğrudan açık, net ve anlaşılır bir biçimde ifade etmeleri gerektiği tavsiye edilmektedir.
- ❖ Yöneticiler ile öğretmenler birbirlerine karşı iletişimlerinde sempatik, samimi ve dürüst bir biçimde davranmalı, birbirlerine karşı duygu ve düşüncelerine önem verdiklerini karşılıklı olarak yine birbirlerine açıkça hissettirmeleri tavsiye edilmektedir.
- ❖ Okul yöneticileri ve öğretmenler, okulda demokratik ve sağlıklı bir iletişim ortamının oluşması için birbirlerinin görüş ve fikirlerine saygı göstermelidirler.
- ❖ Yöneticiler ile öğretmenlerin okuldaki sorumluluklarının farkında olup ona göre davranmaları gerekmektedir.
- ❖ Yöneticiler ile öğretmenler hangi görüşten olurlarsa olsunlar veya hangi sendikaya üye olurlarsa olsunlar, bu durum onları ayırtmamalı, okulun başarısı için ele ele vererek bütün gayretlerini ortaya koymalıdır.
- ❖ Yöneticiler ile öğretmenler aralarındaki iletişim kanallarını daima açık tutmalıdırlar.
- ❖ Okullardaki yöneticiler ile öğretmenlere iletişim becerilerine yönelik olarak hizmet içi eğitim seminerleri verilebilir. Milli Eğitim Bakanlığı, yöneticileri ve öğretmenleri iletişim becerilerini artırmaya yönelik olarak seminerlere, sempozyumlara, kongrelere, ve panellere katılmalarını sağlamalıdır.
- ❖ Yönetici ve öğretmenlerin sadece okulda değil okul dışındaki yaşantılarında da sosyal hayatlarında da iletişim içinde olmaları sağlanmalıdır.
- ❖ Yönetici ile öğretmenler arasında okul dışı etkinlikler, hediyeleşme gibi faaliyetler yapılarak iletişim bağı güçlendirilebilir.

Yukarıdaki önerilerin yanı sıra araştırmacılara da bazı önerilerde bulunulmuştur. Bunlar;

- ❖ Bu konuyla ilgili daha geniş katılımın sağlanacağı nicel araştırmalar yapılabilir.
- ❖ Nitel araştırma yaklaşımında farklı branşlardan öğretmenlerle (maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılarak) de çalışma tekrarlanabilir.
- ❖ Yönetici öğretmenler arasındaki iletişimi artırıcı farklı projeler geliştirilerek bu projelerin etkililiklerine bakılabilir.
- ❖ Sadece öğretmenlerle çalışmak yerine bu konu yöneticilerin katılımı ile de ele alınabilir.

Yazar Katkı Beyanı:

1. Adem BAYAR: Planlama, veri toplama aracını geliştirme, veri toplama ve analizi, ön taslak yazımı ve düzenleme.

2. Arif ZENGİN: Planlama, veri toplama aracını geliştirme, veri toplama ve analizi, ön taslak yazımı ve düzenleme.

5. KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., Şişman, M. & Turan, S. (2011). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Açıkalın, A., & Turan, S. (2011). *Okullarda etkili iletişim*. İstanbul: Pegem Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (6. Bs). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., & Bayraktaroğlu, S. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytürk, N., (2014). *Yönetim sanatı: Başarılı yönetim ve yöneticilik* (6. Bs). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul; Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balıkçı, A. (2017). Okul yöneticisi-öğretmen iletişimi. İçinde E. Yılmaz, H. Yılmaz (Editör), *Eğitimden damlalar*. Konya: Palet.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başıyigit, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayrak, S, (1996). *Örgütlerde etkili iletişim ve yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bayraktar, E. (1991). *Öğretmen yetiştirmede eğitim ortamlarına ilişkin öğretmen aday görüşleri*, İzmir Birinci Eğitim Kongresi- Bildiriler, İzmir.
- Bedük, A., (2000). Başarılı bir yöneticinin özellikleri ve başarıya giderken üzerinde durulması gereken hususlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(4), 165-174.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulları yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bulut, Y. (1998). *Öğretmen ve yöneticilerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri ve bu algılarıyla bazı kişisel değişkenler arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (6.Bs). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8(8), 301-316.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Christensen, L. B., Johnson, B. R. & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz* (Çev. Ed: A. Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Collins, J., (2016). *‘İyi’den ‘mükemmel’ şirkete; Kalıcı başarıya ulaşmanın yolları*. İstanbul: Boyner Yayınları.
- Çalık, T. (1997). Etkili eğitim yöneticisi. *Millî Eğitim Dergisi*. 5(1), 141-155.
- Çiftçi, Ü. (2008). *İlköğretim öğretmenleri arasındaki iletişim sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.

- Çubukçu, Z. & Döndar, D. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 19(1), 261-269.
- Doğan S., Uğurlu C. T., Yıldırım T. & Karabulut E. (2013). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(1), 37-45.
- Drucker, P. F. (2006). *The practice of management*. New York: Collins.
- Emiroğlu O. (2004). *Araştırma tasarımı. Erefe I Ed.: Hemşirelikte Araştırma İlke Süreç ve Yöntemleri* (3. Bs), İstanbul, Hemşirelikte Araştırma ve Geliştirme Derneği Yayın No.1,112.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta.
- Ergun, T. & Aykun, P. (1978). *Kamu yönetimine giriş*. Ankara: TODAİE Yayını
- Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: Athematic analysis of massages, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 6(3), 212- 229.
- Filiz, A. (2005). Yönetim ve yönetime katılım kavramları, katılımcı yönetim. Alındığı adres: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=533, indiriliş tarihi: 10.02.2009.
- Gazali, İ. (2017). *Yöneticilere altın öğütler*. İstanbul: Gelenek Yayınları.
- Gemici, Y. (2008). *Eğitimde sendika yönetim ilişkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Gordon T. (2002). *Etkili öğretmenlik eğitimi*, (Çeviren: Emel Aksoy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gökçe, O. (2002). *İletişim bilimine giriş* (4. Bs). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Gönen, Yelda Ö., Öztürk, Fisun Ü. & Efiltili S. (2008). *Örgütlerde söylenti ve dedikodu*. 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi. 22-24 Ekim, Trabzon.
- Güçlü, N. (2000). *İletişim*. Editör: L. Küçükahmet. *Sınıf yönetimi*. Ankara: Nobel, 133-154.
- Katman, H., A. (2010). *Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesi: Isparta il merkezi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama* (7. Bs). Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research (3rd ed)*. Thousand Oaks:Sage.
- Miles, M. B. & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London:Sage.
- Özan, B. M. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eurasian Journal of Educational Research*, 24, 153-160.
- Özan, M. B., Türkoğlu, A. Z. & Şener, G. (2012). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 275-294.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem.
- Özel, M., (2016). *Yöneticilik dersleri* (3. Bs). İstanbul: Küre Yayınları.
- Özgan, H. & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.

- Patton, M. L. (2010). *Proposing empirical research: A guide to the fundamentals*. Glendale, CA: Pyrczak Publishing.
- Rafferty, T. J. (2003). School climate and teacher attitudes toward upward communication in secondary schools. *American Secondary Education*, 31(2), 49-70.
- Sabancı, A. (1994). *Eğitim yönetiminde çift yönlü iletişim yönetilenleri iş doyumunu ve motivasyon bakımından nasıl etkilemektedir?* Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Sabuncuoğlu, Z. & Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. & Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Sönmez V. & Alacapınar F. G. (2014). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri* (3. Bs). Ankara: Anı Yayıncılık, 73-244.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla.
- Şimşek, Y. (2005). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*; No. 94, Eskişehir.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı (Etkili okullar)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Torbacıoğlu, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yöntemleri ve güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Tutar, H. & Yılmaz, M. K. (2002). *Genel iletişim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Türkçe Sözlük (2005). *TDK*, Ankara.
- Türkmen, İ. (2000). *Yöneticiler için etken iletişim modeli*. MPM, No:480 (3.Bs), Ankara.
- Ünal, S. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 84-90.
- Yatkın, A. (2009). Örgütsel yöneti(ileti)şim. *Doğu Anadolu Bölge Araştırmaları*, 4(2), 47-55.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8.Bs). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K. (1996). *Bolu İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

İnternet Kaynakları

- <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/okulda-skandal-mudur-ile-ogretmen-yumruk-yumruga-kavga-etti-40961302>.
- <https://www.liderlikokulu.com.tr/yoneticilik-nedir>.
- <https://www.milliyet.com.tr/gundem/ogretmenle-kavga-eden-mudure-sok-6080049>
- <https://yonetimbilimi.wordpress.com/2010/11/13/yoneticinin-tanimi>.