

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖĞRETMEN VE ÖĞRENCİ GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

Önder ŞANLI¹, Mehmet ALTUN², Raşit KARACA³
¹⁻²⁻³Malatya Milli Eğitim Müdürlüğü, Malatya.

Özet

Bu araştırmada; okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı; öğretmenlerin ve öğrencilerin okul müdürleri ile rahat bir şekilde iletişim kurup kuramadığı, okul müdürlerinin öğretmen ve öğrenci ilişkilerinde kullandığı dilin niteliği, okul müdürlerinin iletişim becerilerine sahip olup olmadıkları, öğretmen ve öğrencilerin iletişim için okul müdürlerinden beklentileri ve bu beklentilerin hangi oranda karşılandığı gibi konularda öğretmenlerin ve öğrencilerin görüşleri ışığında değerlendirmeler yapmaktır. Araştırmada Malatya ilinde 2014 – 2015 öğretim yılında görev yapmakta olan, farklı branşlardan 15 öğretmenin ve farklı okullardan 20 öğrencinin görüşünden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak; yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada nitel veri desenlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucu olarak; okul müdürlerinin öğretmenlerin % 60'ı ile rahat bir şekilde iletişim kurabildikleri buna karşılık % 40'ı ile de yeterince iletişim içinde olmadıkları görülmüştür. Öğrenciler boyutunda ise öğrencilerin % 95'inin okul müdürleri ile yeterli iletişim kuramadıkları ve okul müdürlerinden istifade edemedikleri görülmüştür. Okul müdürlerinin yeterli iletişim becerilerine sahip olup olmadıkları konusunda ise; görüşmeye katılan tüm öğretmenlerin ve öğrencilerin ortak görüşleri okul müdürlerinin etkili bir iletişim becerisine sahip olmadıkları yönünde olmuştur, bu sonuç da araştırmanın diğer önemli sonuçları arasında yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: okul müdürleri, iletişim becerileri, yönetim

ASSESSMENT OF THE COMMUNICATION ABILITIES OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS ACORDING TO THE VIEWS OF TEACHERS AND STUDENTS

Abstract

Communication abilities of the school administrators according to the views of teachers and students, have been analysed in this study. The aim of the study is to asses the communication abilities of school administrators according to the views of teachers and students. It is aimed to find answers; If the school administrators communicate enough with the teachers , if the quality level of communication is adequate, if the school administrators have enough communication skills and what the communication expectations of the teachers and students are. The fulfillment level of the communication expectations have been analysed according to the views of teachers and students in this study. Views of 15 teachers and 20 students, in different schools and different departments of the 2014–2015 education year in the city of Malatya, have been analysed in this study. Semi-structured interview forms have been applied to participants. As a result of this study, it has been found that, although % 60 of teachers have enough communication with their administrators, % 40 do not. When we look at the views of students, we found that %95 of the administrators do not communicate well with them, due to a lack of communication between administrators and both teachers and students, is one of the main findings of this study.

Key words: school administrators, communication skills, teachers and students

¹ Yazışma yapılacak yazar:ondersanli44@hotmail.com

1. Giriş

İnsanoğlu toplumsal bir varlık olarak var olduğu günden beri çevresiyle sürekli iletişim ihtiyacı içerisinde olmuştur. İnsanlar hayallerini, duygularını, umutlarını ve düşüncelerini aktarma gereksinimini konuşarak ve yazarak gidermeye çalışmış, bunların da dinleme ve okuma yoluyla anlaşılmasını istemiştir. Bu ortak paylaşım gereksinimine bağlı olarak da iletişim denen olgu ortaya çıkmıştır.

İletişim becerileri, sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde tanımlanabilir (Korkut, 2005). Bir diğer tanımda iletişim becerileri, kişinin haklarını, gereksinimlerini, memnuniyetini ya da yükümlülüklerini giderirken; diğer kişilerin benzer haklarına, gereksinimlerine ve memnuniyetine zarar vermemesi temelinde başkalarıyla özgür ve açık iletişim kurabilmesidir. Yönetici açısından bakıldığında ise iletişim becerileri, insanlarla etkileşim içindeyken, onları çalıştırma becerileri olarak tanımlanabilir (Hargie, 2011). Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin boyutlarında zamanla değişimler olmaktadır. Gün geçtikçe iletişimin hem örgütsel yapının hem de yönetimin aracı olma rolü daha da önemli hale gelmektedir. Bu durumda yöneticiler klasik yönetim fonksiyonlarına ilave olarak liderlik, iletişim vb. gibi yeni becerilere de sahip olmak zorundadırlar. Bir yöneticinin yaptığı her işte iletişimin payı oldukça büyüktür. Etkin bir örgütsel iletişim olmadan en iyi stratejiler veya çok iyi hazırlanmış planlar bile başarısızlığa mahkûmdurlar (Stewart, Martin ve Tyrone, 2005). Biz bilmeliyiz ki, örgütün kalbi, diğer örgütsel süreçlerin eksemi ve yöneticinin iş yapma sürecinde kullandığı en temel araç olan iletişim sayesinde, insanlar birbirlerinin davranışlarını etkileyebilir ve gruplar olarak birleşebilirler (Bursalıoğlu, 2010; Pradhan ve Chopra, 2008). Yönetimde iletişimin fonksiyonları, kontrol, motivasyon, duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi, bilgi edinme ve bilgi paylaşımıdır (Robbins, 2003). Bununla beraber yöneticilerin iletişim sürecini kullanma amaçları; 1) insan davranışını değiştirme, 2) örgütte bir haberleşme ağı kurma, 3) kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirme, 4) yetkinin görevlerini gerçekleştirme, 5) etkili bir koordinasyon sağlama olarak sıralanabilir (Bursalıoğlu, 2010).

İletişim süreci; insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir iletişim ağı kurmak ve eşgüdüm sağlamak amacıyla kullanılır (Taymaz, 2000). Etkili iletişim becerilerine sahip liderlerin, örgütün etkililiği üzerinde olumlu katkıları bulunmaktadır (Geddes, 1995; Çelikkaya, 1998; Bursalıoğlu, 1999). Etkili bir iletişimi gerçekleştirmeden etkili yönetimi gerçekleştirmek de mümkün değildir. Çünkü iletişim, insan davranışlarını etkileyen süreçlerin en önemlilerinden biridir ve tüm yönetim süreçlerinin temelini oluşturmaktadır (Callan, 1993; Kaya, 1999; Roebuck, 2000).

Çeşitli nedenlerle okul içi iletişim sürecinde meydana gelebilen engeller, örgütsel iletişim sürecini olumsuz yönde etkiler. İletişim sürecinde engeller, bir iletinin gönderilmesi ya da alınmasını güçleştiren tüm etmenlerdir (Ergin ve Birol, 2000). İletişimde engellere yol açan nedenlerin bazıları farkında olarak, bazıları da farkında olmadan yapılan davranışların sonucudur (Cüceloğlu, 1994). Bu sebeple, iletişim süreçlerinde kaynak tarafından gönderilen iletler, anlamlarını kaybetmeden ve eksiksiz bir şekilde genellikle alıcıya ulaşamazlar. Gönderilmek istenen ileti ile algılanan ileti arasında çoğu zaman bir fark oluşur. Aradaki bu farkın büyüklüğü örgütsel iletişimde yaşanan engellerin derecesini gösterir. İletişim süreçlerinde engeller arttıkça iletişimin etkililiği azalmaktadır (Şimşek, 2003). İletişim süreçlerinde karşılaşılabilen engellerinin ortaya çıkmasında; duygular, değer yargıları gibi kişisel özelliklerin yanında örgütün yapısının ve teknik yetersizliklerin de önemli bir rolü vardır (Gürgen, 1997). Okul ortamındaki en önemli iletişim engeli, amacın açık seçik önceden belirlenmemesidir. Okullarda iletişim etkinliklerinin çoğu yönetmelik gereği yapılmaktadır. Bundan dolayı, okul yöneticisi, okul ortamındaki etkisiz iletişim eylemlerini gözden geçirmeli, yeniden düzenlemeli veya ayıklamalıdır. İkinci bir iletişim engeli ise, iletler düzenlenirken, alıcı kitlenin iyi tanınmaması ve tanımlanamamasıdır. Bir başka engel ise hiyerarşinin orta kademesindeki yöneticilerin kendilerine ulaşan mesajları kendilerine göre süzdükten sonra yeniden düzenleyip kodlayarak üstlerine aktarmaları, astlarına ise kendi statüsünü azaltacak bilgileri iletmemesidir. Yine dönüte dayalı değerlendirme boyutunun önemsenmemesi de iletişimi engelleyen öğelerdendir. Son bir engel ise genellikle eğitim sürecinden geçen insanların iletişimci kişilik kazanmamış olmalarıdır (Açıkalın, 1995). Ayrıca, yöneticilerin gerek iletişim araçlarından yeterince yararlanmaması, gerek iletişim araçlarının örgüte özgü biçimde kullanmaması örgütte iletişim zayıflığına yol açmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır. Bundan dolayı, eğitim örgütlerinde yöneticilerin, öğretmenlerle kurdukları iletişime ilişkin öğretmen algıları ve beklentileri önem kazanmaktadır (Çubukçu ve Döndar, 2003).

İletişim bir örgütün var olma sebebi olarak görülebilecek kadar etkin bir unsur olup, örgütün başarılı veya başarısız olmasında etkili olan en önemli süreçlerden biridir (Gizir, 2007). Bu süreçlerin belirleyicisi örgüt yöneticisidir. İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir iletişimcidir ve başarılı bir yönetim, yöneticinin etkili iletişim becerisine dayanır (Eroğlu ve Sunel, 2004). İş görenler ile işbirliği yapan, sorunlarının çözümüne yardımcı olan, yansız davranan, olumlu ilişkileri örgüt içinde ve dışında da sürdüren, hoşgörülü, motive eden, mesleki ve kişisel formasyona sahip yöneticilerin, iş görenler ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilir (Bursalıoğlu, 2010). Sosyal bir örgüt olan okullar için de iletişim son derece önemlidir (Şen, 2007). Okul yöneticisi, okul üyeleri aracılığıyla görevini yerine getirmektedir. Okul yöneticilerinin çevresindekilere okulun amaçlarını gerçekleştirme yolunda iş yaptırabilmesi, öncelikle bu amaçları açık bir şekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla, okul yöneticisinin kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim sürecini belirlemede ve okul üyelerinin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynar (Çelik, 2007). Eğitim öğretim öğrenciyle öğretmen etkileşimine, etkileşim ise kaynak ve alıcı arasındaki iletişime dayanan bir süreçtir. İletişim ile eğitim-öğretim süreçlerinin öğeleri de benzerdir. Her ikisinin de girdi, süreç ve çıktıları bulunup, verimlilikleri için iyi bir örgütlenmeye ihtiyacı vardır (Öztaş, 2001). Bir okulun toplum içindeki konumu ve çevresinin büyüklüğü, iletişim kurabildiği alanla sınırlıdır. Bir örgüt, etkili olabilmek için çevresinde ulaşması gereken en uzak yere kadar iletişimi götürebilmelidir (Çelik, 2007). Okulda insan ilişkilerinin amacı, tüm okul üyelerini okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirmek ve okul üyelerinin gereksinimlerini karşılamak için takım çalışması yapmaya güdülemek olarak ifade edilebilir (Çinkır, 2004). İletişim becerisi, olaylara farklı açılardan bakabilme esnekliği gerektirir. Tek açıya bağlanıp kalma, iletişim becerisini, iletişimsizlik becerisine dönüştürür (Özer, 1995). Eğitim örgütlerinde de sabit fikirli, yeniliklere kapalı, kalıplaşmış düşüncelere sahip olan okul üyeleri kaynaktan gelen mesajları algılamayıp, ilgisiz kalırlar veya kaynağın vermek istediği mesajdan farklı bir anlam çıkarırlar. Önyargılar, kalıplaşmış düşünceler vb. duygular, eğitim örgütlerinde iletişimin amacına ulaşmasını engeller (Ersoy, 2006). Örgütler, ortak işin planlaması, yürütülmesi ile sonuçlarının değerlendirilmesi gereği nedeniyle iletişimin yoğun bir işleyiş ve akışa sahip olduğu alanlardır. Bu nedenle bilgilerin ve fikirlerin iletilmesi için tüm örgütlerde bir iletişim sistemi bulunmaktadır. Bu sistem birbirlerine iletişim kanallarıyla bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu iletişim sistemi içinde farklı merkezlerden alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyet merkezlerine iletilmektedir (Budak ve Budak, 2004). Örgütsel iletişimde verimliliğin sağlanması için hem örgütün çalışanları arasında, yani iç yapısında gerçekleşen hem de örgütlerin dış çevreleriyle olan ilişkilerinin iletişimde kendine yer bulması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütsel iletişimin işleyişi iki biçimde gerçekleşmektedir. Bu biçimlerden birincisi örgüt içi iletişim ikincisi örgüt dışı iletişimidir (Demirtaş, 2010).

Bu çalışma kapsamında okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi ve karşılaştırmalı olarak ele alınması amaçlanmıştır. Problemleri olarak görülen noktalarda da çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

2. Yöntem

Araştırmada; okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde ise içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi tekniği, elde edilen verilerin açıklanmasında gerekli olan kavramları ve ilişkileri ortaya koymakta kullanılır.

Olgu bilim araştırmalarında veri analizi yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Şimşek ve Yıldırım, 2008). Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu olgularla günlük yaşantımızda çeşitli biçimlerde karşılaşabiliriz. Ancak bu tanışıklık, olguları tam olarak anladığımız anlamına gelmez. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim uygun bir araştırma zemini oluşturur. Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak,

Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). İnsana ait davranışlara bakıldığında bir nedenin birden çok sonucu ya da bir sonucun birden çok nedeni olabilmektedir. Bu ve bunun gibi karmaşık insan davranışlarını ayrıntılı inceleyebilmek için nitel araştırma yöntemleri kullanılmaktadır.

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu tabakalı amaçlı ve kolay ulaşılabılır örneklem yöntemi ile belirlenen 15 farklı okuldan ve farklı branşlardan 15 öğretmen ile 10 farklı okuldan 20 öğrenci oluşturmaktadır. Katılımcılar 2014–2015 eğitim-öğretim yılı II. dönem başında Malatya ilinde görev yapmakta olan öğretmen ve öğrencilerinden oluşmaktadır.

Nitel araştırmalarda amaçlı örnekleme yöntemleri, nitel araştırmaların geleneği içinde ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay ulaşılabılır durum örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacına uygun bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapmasına olanak sağlar (Büyüköztürk ve diğ. 2012). Kolay ulaşılabılır durum örnekleme ise araştırmacıya hız ve kolaylık sağlar. Araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Soruların samimiyetle cevaplamada rahat olmaları için kişi isimlerinin deşifre edilmeyeceği, sadece araştırma içinde kodlamalarla belirtileceği, aslının araştırmacı da kalacağı açıklaması yapılmıştır. Öğretmenler ve öğrenciler ile yapılan görüşmeler Öğretmen (K), K1 - Öğrenci (Ö), Ö1, şeklinde kodlanarak belirtilmiştir. Araştırmaya katılan 15 öğretmenin seçiminde çeşitliliğe de dikkat edilerek farklı okul ve farklı branşlarda olmasına, cinsiyete, kıdem ve yaş ayrımına dikkat edilmiştir. Araştırmaya katılan 20 öğrencinin seçiminde çeşitliliğe dikkat edilerek öğrencilerin farklı okul ve sınıflarda olmasına özen gösterilmiştir.

Çalışma grubunu oluşturan öğretmenler ile ilgili bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışmada Yer Alan Öğretmenlerin Mesleki ve Akademik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler n=15		f	%
Cinsiyet	Erkek	12	80
	Kadın	3	20
Öğrenim Durumu	Lisans	9	60
	Yüksek Lisans	6	40
Branş	Sözel Dersler	10	66,66
	Sayısal Dersler	5	33,33

Devlet kurumlarında öğretmenlik yapan katılımcıların %80’nini erkek öğretmenler, %20’sini ise kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin %60’ı lisans mezunu, %40’ı ise yüksek lisans mezunudur. Ayrıca katılımcıların %66,66’sı sözel ders öğretmeni iken %33,33’ü sayısal ders öğretmenidir. Çalışma grubunu oluşturan öğrenciler ile ilgili bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Çalışmada Yer Alan Öğrencilerin Sınıf ve Okul Türü Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler n=20		f	%
Cinsiyet	Kız	17	85
	Erkek	3	15
Öğrenim düzeyi	12.Sınıf	11	55
	11.Sınıf	9	45
Okulun türü	Anadolu Lisesi	10	50
	Genel Lise	7	35
	Fen Lisesi	3	15

Öğrencilerin %85’ini kız öğrenciler, %15’ini ise erkek öğrenciler oluşturmaktadır. Öğrencilerin öğrenim düzeylerindeki sayıların birbirine yakın olmasına dikkat edilmiştir. Öğrencilerin %55’i 11.sınıflardan, %45’i ise 12.sınıflardan oluşmaktadır. Öğrencilerin %50’si Anadolu Lisesi, %35’i Genel Lise ve %15’i ise Fen Lisesi öğrencilerinden oluşmaktadır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak; yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracındaki araştırma soruları yazılmadan önce ilgili literatür araştırması kapsamlı bir şekilde yapılmıştır. Daha önceden yapılan yurt içi ve yurt dışında yapılan benzer araştırmalar incelendikten sonra araştırma soruları yazılmıştır. Hazırlanan sorular üniversitede eğitim bilimlerinde öğretim üyesi olarak çalışan nitel araştırmada uzman bir kişiye incelenerek uzman görüşü de alınmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2005), görüşme formu içinde sorulacak soruların kolay anlaşılabilir, açık uçlu, yönlendirmekten kaçınan, çok boyut içermeyen, odaklı, alternatifleri ve sondaları olan, mantıklı bir sıra takip eden ve geliştirilebilen sorular olması gerektiğini önermektedir. Görüşme formu, katılımcıların kolaylıkla cevaplayabilecekleri şekilde araştırma amacına uygun, görüşülecek öğretmenleri ve öğrencileri rahatsız etmeyecek, mümkün olduğunca açık uçlu sorular içerecek şekilde hazırlanmıştır. Görüşme yapılacak okula bizzat gidilerek araştırma hakkında bilgi verildikten sonra, katılımcılar ile birlikte görüşme formu incelenmiştir, gerekli açıklamalar yapılarak görüşmelere devam edilmiştir. Hazırlanan görüşme formundaki açık uçlu araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir.

1. Okul müdürünüzle rahat bir şekilde iletişim kurabiliyor musunuz? Eğer iletişim kuramıyorsanız nedenleri sizce nelerdir?
2. Okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olduğunu düşünüyor musunuz? Eğer düşünmüyorsanız sebepleri sizce nelerdir?

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmanın verileri 2014–2015 öğretim yılı II. yarıyılı başında toplanmıştır. Görüşme formları dağıtılırken görüşmenin bireysel olmasının daha sağlıklı olacağı belirtilmiş, katılımcılar da bu duruma uyararak görüşmenin bölünmesini engellemişlerdir. Katılımcılara bu araştırma sonuçlarının sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı belirtilmiştir. Görüşme formlarının üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı ve görüşme formlarına isim yazmamaları gerektiği hatırlatılmıştır. Görüşme formları bizzat araştırmacı tarafından görüşmecilere verilmiş, gerekli açıklamalar yapılmış, görüşme süresi 10 dk. ile 20 dk. arasında sürmüştür.

Açık uçlu sorulardan elde edilen veriler iki ayrı araştırmacı tarafından içerik analizine tabi tutulmuş, yöneltilen sorulara verilen cevaplardan ve ortaya çıkan temalardan oluşan kategorilerin ortak olanları belirlenmiştir. Katılımcıların isimleri gizlenerek çalışmada kod isimler kullanılmıştır. Kavramsal çerçeve ile uyumlu veriler bulgular halinde tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Verilerin bulgular halinde tanımlanması ve sunumu aşamalarında kolay anlaşılabilir bir dil kullanılmasına özen gösterilmiş ve gereken yerlerde doğrudan alıntılar yapılmıştır. Yapılan alıntılarda kodlamalardan faydalanılmış; Öğretmen1, Öğretmen 2 gibi kodların yerine (K1), (K2); Öğrenci 1, Öğrenci 2 gibi kodların yerine de Ö1, Ö2 şeklinde kısaltmalar kullanılmıştır.

Nitel araştırmalarda çoğunlukla belirli istatistik teknikler kullanılmaz. Bazen yüzde gibi sınırlı istatistik, bazen de kodlamalar sonrası ulaşılan kategoriler arası ilişkiler incelenerek çapraz tablolar kullanılsa da genellikle betimlemeler kullanılır (Büyüköztürk vd., 2012). Araştırmada elde edilen bilgiler incelenir, anlamlı olacak şekilde bölümlere ayrılır ve her bölümün ne anlam ifade ettiği bulunmaya çalışıldığından dolayı içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Özellikle veriden yola çıkılarak ana temaları içeren kategoriler ve alt kategoriler saptanmıştır. Oluşturulan tüm kategorilere uygun olarak verilerin hepsi kodlanmıştır. Bu kategoriler de alt kategorileriyle ilişkilendirilmiştir. Kategorilerin ilişkilendirilmesi; kategorilerin özellikleri ve özelliklerin tüm boyutları da kapsamlı bir şekilde incelenerek yapılmıştır. Böylece kategorilerin ana kategori ile ilişkisi ve bağlantıları saptanmıştır. Araştırmacının da yorumları bu süreçte eklenerek daha zenginleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile “yüz yüze görüşme yöntemi” ile elde edilen veriler, nitel araştırma teknikleri çerçevesinde içerik analizi ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Katılımcı ile yapılan görüşmelere ait bilgiler için veri seti oluşturulmuştur. Oluşturulan veri seti ise defalarca okunduktan sonra içerik analizine geçilmiştir

2.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırma geleneği içerisinde geçerlik ve güvenilirlik gibi kavramlar, pozitivist paradigmanın hipotez test etmeye dayalı tümdengelimci anlayışının ürünü olarak dogmatik bulunmakta ve eleştirilmektedir. Bunun yerine inandırıcılık ve aktarılabilirlik gibi kavramların daha fazla tercih edildiği görülmektedir (Corbin ve Strauss, 2008; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığı) sağlamak için konu ile ilgili literatür

taraması yapılmış kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Katılımcılara yöneltilen sorular bu kavramsal çerçeve doğrultusunda oluşturulmuş ve mevcut sorulara ilaveten eklemek istedikleri bir husus olup olmadığı sorularak katılımcıların teyidi alınmıştır. Araştırmaya katılım sürecinde gönüllülük esasının altı çizilerek özellikle isim yazmamaları istenmiş ve katılımcıların konu çerçevesinde görüşlerini özgürce ifade etmeleri yazılı ve sözlü olarak vurgulanmıştır. Araştırmanın dış geçerliliği ile ilgili olarak çalışma grubunun ve araştırma ortamının özellikleri detaylı olarak tanımlanmıştır. Araştırmada dış güvenirliliğin sağlanması amacıyla kullanılan gözlem, görüşme ve doküman inceleme yöntemleri ile bu yöntemlerin aşamaları açık bir biçimde tanımlanmıştır. Ayrıca katılımcı görüşmeleri aracılığıyla veri toplama, bu verileri betimsel ve içerik analizi yöntemleri ile analiz etme, bulguları yorumlama ve sonuca ulaşma konularında yapılan çalışmalar açıklanmıştır. Çalışmada ulaşılan sonuçlar, elde edilen verilerle ilişkili bir biçimde sunulmuştur. Tutarlılığını artırmak için bulgular doğrudan verilmiş, elde edilen veriler üzerinde iki araştırmacı ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve kodlamalar karşılaştırılarak tutarlık oranı hesaplanmıştır. Araştırmanın teyit edilebilirliğini sağlamak için süreçte yapılanlar ayrıntılı bir biçimde açıklanmaya çalışılmış, elde edilen veriler ve kodlamalar daha sonra incelenebilecek şekilde saklanmıştır.

2.5. Bulguların Yorumlanması

Bu bölümde belirlenen temalar ve ortaya çıkan kavramlar çerçevesinde öğretmenlerin ve öğrencilerin görüşlerine yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci, görüşlerine göre değerlendirilmesi konusu için toplam 36 tema belirlenmiştir. Ortaya çıkan kodlar başlıklar halinde ve doğrudan alıntılar eşliğinde araştırma soruları çerçevesinde yorumlanmıştır.

Her bir kod yorumlanırken bulgular arasındaki ilişkiler açıklanmış, neden-sonuç ilişkileri kurulmaya çalışılmıştır. Bu arada eğer var ise çeşitli değişkenlere göre anlamlı bulgular verilmiştir. Bulgulardan birtakım sonuçlar çıkarılmış ve bu sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada görüşlerini bildiren her öğretmene ve öğrenciye birer kod verilmiştir. Görüşmeye katılan öğretmenlere K1, K2 şeklinde öğrencilere ise Ö1, Ö2 vb. olarak görüşme formunun sol üst köşesine kodlamalar yapılmıştır.

3. Bulgular

Bu bölümde araştırma verilerinin analizinde elde edilen bulgulara, bu bulguların benzer çalışmalarda elde edilen bulgularla karşılaştırılmasına ve bunlara ait yorumlara yer verilmiştir.

“Okul müdürünüzle rahat bir şekilde iletişim kurabiliyor musunuz? Eğer iletişim kuramıyorsanız nedenleri sizce nelerdir?” Sorusuna 15 öğretmenin verdiği cevaplardaki sorunlar kategorize edildiğinde toplam 10 neden tespit edilmiştir. Tüm nedenlerin frekans ve yüzdelikleri azalan sıra ile Tablo.3'te verilmiştir. Aynı soru 20 öğrenciye de sorulmuştur ve toplam 9 neden tespit edilmiştir. Elde edilen nedenlerin frekans ve yüzdelikleri Tablo.4'te verilmiştir

Tablo 3. Öğretmenlerin, Okul Müdürleri İle Rahat İletişim Kurup Kuramadıkları İle İlgili Görüşlerinin Frekans Tablosu

Kodlanmış öğretmen görüşleri	f	%
Rahatlıkla iletişim kurabiliyorum	9	60,00
Rahatlıkla iletişim kuramıyorum	6	40,00
Yönetim becerisi yetersiz	3	20,00
Katı ve kuralcı	3	20,00
Başkalarının görüşlerini önemsemiyor	3	20,00
İletişime yer verilmiyor	2	13,33
İnsani ilişkileri zayıf	2	13,33
Üslubu uygun değil	2	13,33
Karşılıklı güven olmalı	1	6,67
Okulun problemlerine karşı duyarız	1	6,67

Tablo 3'te görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürleri ile rahat bir şekilde iletişim kurup kuramadıkları ile ilgili görüşlerin en başında 9 kişi ile (% 60) "Rahatlıkla iletişim kurabiliyorum" olmuştur. Diğer frekansı yüksek olan bir kod ise "Rahatlıkla iletişim kuramıyorum" 6 kişi ile (%40) olmuştur. "Karşılıklı güven olmalı" ve "Okulun problemlerine karşı duyarsız" kodları 1'er kişi (%6,67) ile en az belirtilen nedenler olmuştur.

En yüksek frekansa sahip kod "Rahatlıkla iletişim kurabiliyorum" olmuştur. Bu konuda katılımcı K1 şöyle demiştir: "Rahatlıkla iletişim kurabiliyorum. Karşılıklı güven olduktan sonra bir sorun çıkacağını düşünmüyorum.", Katılımcı K6 da şöyle demiştir: "Rahat iletişim kurabiliyorum ve görüşmelerimi çok rahat yapabiliyorum.", Katılımcı K8 da şöyle demiştir: "İletişim kurabiliyorum. Açık sözlü olduğundan içimden geçenleri rahatlıkla söyleyebiliyorum.", Katılımcı K9 şöyle demiştir: "Çok rahat iletişim kurabiliyoruz." Bu katılımcıların söylemlerinden öğretmenlerin çoğunun okul müdürleri ile rahatlıkla iletişim kurabildikleri anlaşılmaktadır.

Diğer yüksek frekanslı bir kod ise "Rahatlıkla iletişim kuramıyorum" olmuştur. Bu konuda katılımcı K7 şöyle demiştir: "Okul müdürünün gerek mevzuat gerekse yönetim anlamında yeterli olmadığını düşündüğümünden kurulacak iletişimin eğitime yarar sağlamayacağı kanaatindeyim.", Katılımcı K12 şöyle demiştir: "İletişim kuramıyoruz. Çünkü okul müdürümüz okulun dışında her iş ile ilgileniyor, yüzünü göremediğimiz için iletişimde kuramıyoruz.", K13 şöyle demiştir: "Hayır iletişim kuramıyorum. Çünkü okul müdürü alanında yeterli değil. Öğretmenler ile nasıl iletişim kuracağını ilmediği gibi insani ilişkileri ve yaşam tarzı da okul müdürlüğü yapmaya uygun değil. Okul müdürleri seçilme kriterleri itibarı ile belli bir süzgece tabi tutulmadıkları için uygun olmayan kişiler seçilebiliyor", Katılımcı K14 ise şöyle demiştir: "İletişim kuramıyorum, çünkü iletişim konusunda yeterli olduğunu düşünmüyorum. Kendilerini okulun tek sahibi olarak görüyorlar, bilgi ve becerileri yetersiz, yönetim kabiliyetleri ve yönetmelik bilgileri yetersiz, üslubu uygun değil, Öğretmenlerin düşüncelerini önemsemeyen karar verirler." Yukarıdaki katılımcıların görüşlerinden, okul müdürleri ile rahat bir iletişim kuramadıkları açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

En düşük frekansa sahip olan kodlar "Karşılıklı güven olmalı" ve "Okulun problemlerine karşı duyarsız" kodları olmuştur. Bu konularda sıra ile katılımcı K1 şöyle demiştir: "Karşılıklı güven olduktan sonra sorun çıkacağını düşünmüyorum", K12 şöyle demiştir: "okul müdürümüz okulun dışında her iş ile ilgileniyor, yüzünü göremediğimiz için iletişimde kuramıyoruz", Buradan da okul müdürlerine karşı bir güvensizlik olduğu ve ayrıca okul müdürlerinin okulun problemlerine karşı da duyarsız oldukları bu durumların da katılımcılarda problem oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Öğrencilerin, Okul Müdürleri İle Rahat İletişim Kurup Kuramadıkları İle İlgili Görüşlerinin Frekans Tablosu

Kodlanmış öğrenci görüşleri	f	%
Rahatlıkla iletişim kuramıyorum	19	95,00
Katı ve kuralcı	9	45,00
Öğrencilerin fikirleri önemsenmiyor	8	40,00
Okul müdürleri ilgisiz	5	25,00
Kuşak farkının olması	5	25,00
Empati yapamıyorlar	4	20,00
Hoşgörülü değil	3	15,00
Rahatlıkla iletişim kurabiliyorum	1	5,00
Öğrencilere güven vermiyorlar	1	5,00

Tablo 4'te görüldüğü üzere öğrencilerin okul müdürleri ile rahat iletişim kurup kuramadıklarına ilişkin görüşlerin en başında 19 kişi ile (% 95) "Rahatlıkla iletişim kuramıyorum" olmuştur. Diğer yüksek frekanslı olan bir kod ise "Katı ve kuralcı" 9 kişi ile (%45) olmuştur. "Rahatlıkla iletişim kurabiliyorum" ve "Öğrencilere güven vermiyorlar" kodları 1'er kişi (% 5) ile en az belirtilen sorunlar olmuştur.

En yüksek frekansa sahip kod "Rahatlıkla iletişim kuramıyorum" olmuştur. Bu konuda katılımcı Ö2 şöyle demiştir: "Okul müdürümüzle rahatça hiçbir şekilde iletişim kuramıyoruz. Bizleri adam yerine koymuyorlar.", Katılımcı Ö3 da şöyle demiştir: "Okul müdürümüzle rahatlıkla iletişim kuramıyoruz. Çünkü yaşı çok büyük ve bu yüzden bizi anlamıyor. Bilmediğimiz konular olduğunda danışmak için yanına gidiyoruz ancak doyurucu yanıtlar alamıyoruz,

bizlerle empati yapamıyor, bu yüzden anlaşamıyoruz.”, Katılımcı Ö20 şöyle demiştir: *“Hayır iletişim kuramıyorum. Çünkü müdür bey çok otoriter herkesi eleştiriyor, çok sıkıcı, baskıcı, öğrenciler ile nasıl iletişim kuracağımı bilmiyorum.”* Katılımcıların görüşlerinden okul müdürlerinin öğrenciler ile rahatlıkla iletişim kuramadıkları açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

En düşük frekansa sahip olan kodlar *“Rahatlıkla iletişim kurabiliyorum”*, ve *“Öğrencilere güven vermiyorlar”* olmuştur. Bu konularda sıra ile katılımcı Ö8 şöyle demiştir: *“Okul müdürümüz disiplinli, düzenli bir idareci, okulumuz ile ve öğrencilerle çok iyi ilgileniyor ve sorunları en iyi şekilde çözmeye çalışan biridir.”* Buradan bazı okul müdürlerinin görevini iyi bir şekilde yaptığı anlaşılmaktadır. Ö4 da şöyle demiştir: *“Okul müdürünün yaptığı konuşmalar öğrenciye güven verici ve rahatlatıcı değil.”* Buradan da okul müdürlerinin öğrenciler ile güven sorunu yaşadıkları anlaşılmaktadır.

“Okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olduğunu düşünüyor musunuz? Eğer düşünmüyorsanız sebepleri sizce nelerdir?” Sorusuna 15 öğretmenin verdiği cevaplardaki sorunlar kategorize edildiğinde toplam 11 neden tespit edilmiştir. Tüm nedenlerin frekans ve yüzdeleri azalan sıra ile Tablo.5’de verilmiştir. Aynı soru 20 öğrenciye de sorulmuştur ve toplam 7 neden tespit edilmiştir. Elde edilen nedenlerin frekans ve yüzdeleri Tablo.6’te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Etkili İletişim Becerilerine Sahip Olduğunu Düşünüp Düşünmedikleri İle İlgili Frekans Tablosu

Kodlanmış öğretmen görüşleri	f	%
Etkili iletişim becerisine sahip değil	15	100,00
Otoriter davranış sergilerler	3	20,00
Etkili iletişim eğitimi almalı	3	20,00
Kuşak farkının olması	2	13,33
Her şeyi kendilerinin bildiğini düşünüyorlar	2	13,33
Kendilerini üstün görmeleri	2	13,33
Yönetim alanında tecrübesiz	2	13,33
Formal ilişkiye önem verirler	2	13,33
Paylaşımçı değil	1	6,67
Empati yapmıyorlar	1	6,67
Klasik yönetim anlayışına sahipler	1	6,67

Tablo 5’te görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olup olmadıkları ile ilgili kodların en başında tüm katılımcıların ortak görüşü olarak 15 kişi ile (% 100) *“Etkili iletişim becerisine sahip değil”* kodu olmuştur. *“Paylaşımçı değil”*, *“Empati yapmıyorlar”* ve *“Klasik yönetim anlayışına sahipler”* kodları 1’er kişi (% 6,67) ile en az belirtilen sorunlar olmuştur.

En yüksek frekansa sahip olan kod *“Etkili iletişim becerisine sahip değil”* olmuştur. Bu konuda katılımcı K2 şöyle demiştir: *“Okul müdürlerinin son atamalarla birlikte gerekli yeterliliklere sahip olduğunu düşünmüyorum. İletişim becerileri yetersizliği de buna dâhil edilebilir.”*, Katılımcı K4 de şöyle demiştir: *“Okul müdürlerinin iyi bir iletişim kurduklarına inanmıyorum. Birinci sebep olarak; müdürler kendilerini büyük abi, otoritenin yegane sahibi, sözü dinlenen ve ikilenmeyen, kendinden çekinilen, birisi olarak lanse etmeye çalışıyorlar. Çalıştıkları personel ile karşılıklı samimiyet ve anlayış geliştirmediklerinde bu görüntünün zedeleneceğini ve bir daha onarılmayacak bir otorite kaydı yaşayacaklarını düşünüyorlar. İkinci sebep paylaşımı bilmiyorlar. Tek adam olmayı her şeyden önde görüyorlar.”*, Katılımcı K14 de şöyle demiştir: *“Düşünmüyorum; çünkü iletişim konusunda bir eğitimden geçmiyorlar. İyi bir yönetimin etkili iletişim becerisine de sahip olması gerektiğini farkında değiller. Kendilerinin yetiştiği klasik yanlış iletişim yöntemlerinin davranışını sergiliyorlar. Etkili iletişimin önemini kavrayamamışlar. Çok yönlü iletişimin ne denli önemli olduğunu bilmiyorlar. Dikey ve bürokratik iletişim şekillerini önemiyorlar.”* Tüm katılımcıların ortak söylemlerinden okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmadıkları anlaşılmaktadır.

En düşük frekansa sahip olan kodlar *“Paylaşımçı değil”*, *“Empati yapmıyorlar”* ve *“Klasik yönetim anlayışına sahipler”* olmuştur. Bu konularda sıra ile katılımcı K4 şöyle demiştir: *“Müdürler kendilerini büyük abi, otoritenin*

yegane sahibi, sözü dinlenen ve ikilenmeyen, kendinden çekinilen, birisi olarak lanse etmeye çalışıyorlar.”, K8 da şöyle demiştir: “Okul müdürlerinin bir kısmı var ki iletişimin ne olduğundan habersizler ve empati becerisinden yoksunlar.”, K14 ise şöyle demiştir: “Kendilerinin yetiştiği klasik yanlış iletişim yöntemlerinin davranışını sergiliyorlar.” Buradan da okul müdürlerinin paylaşımcı olmadıkları, empati yapmadıkları ve klasik yönetim anlayışına sahip oldukları gibi sorunlar yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Öğrencilerin, Okul Müdürlerinin Etkili İletişim Becerilerine Sahip Olduğunu Düşünüp Düşünmedikleri İle İlgili Frekans Tablosu

Kodlanmış öğrenci görüşleri	f	%
Etkili iletişim becerisine sahip değil	20	100,00
Okul müdürleri ilgisiz	8	40,00
Otoriter davranış sergilerler	5	25,00
Sabırlı ve güler yüzlü değil	5	25,00
Öğrencilerin fikirleri önemsenmiyor	4	20,00
Üslubu uygun değil	2	10,00

Tablo 6’da görüldüğü üzere öğrencilerin okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olup olmadıkları ile ilgili kodların en başında tüm katılımcıların ortak görüşü olarak 20 kişi ile (% 100) “Etkili iletişim becerisine sahip değil” kodu olmuştur. “Üslubu uygun değil kodu ise 2 kişi (% 10) ile en az belirtilen sorun olmuştur.

En yüksek frekansa sahip olan kod “Etkili iletişim becerisine sahip değil” olmuştur. Bu konuda katılımcı Ö4 şöyle demiştir: “Okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olduğunu düşünmüyorum. Çünkü öğrencilere karşı nasıl davranılması gerektiğini bilmiyorlar. Daha yapıcı ve anlayışlı konuşmalar yapmaları gerekirken öğrencileri rencide edici ve kırıcı konuşmalar yapıyorlar. Empati yapmıyorlar.”, Ö5 şöyle demiştir: “Okul müdürlerinin çoğu öğrenciyi tersleme eğiliminde. Çoğu kendini diktatör gibi görerek davranıyor”, Ö5 şöyle demiştir: “Bütün müdürlerde müdürlüğün verdiği bir sertlik kendini beğenmişlik edası var. Öğrencilerin dertlerine ortak olmaları ve güler yüzlü olmaları gerekmektedir.” Tüm katılımcıların ortak söylemlerinden okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmadıkları anlaşılmaktadır.

En düşük frekansa sahip olan kod ise “Üslubu uygun değil” olmuştur. Bu konuda katılımcı Ö4 şöyle demiştir: “Okul müdürlerinin öğrencilere karşı nasıl davranılması gerektiğini bilmiyorlar” buradan okul müdürlerinin öğrencilere karşı sergilemiş oldukları üslup sorunu yaşadıkları anlaşılmaktadır.

4. Tartışma ve Sonuç

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yöneticiler açısından en önemli konulardan bir tanesi de tüm paydaşlar arasında iletişim kanallarının açık olduğu bir ortam oluşturmaktır. Bu ortamın gerçekleşmesinde yöneticilerin kendilerinin yeterli iletişim becerileri sahip olmaları belki de aranan ilk şartlardandır. Toplumun eğitim - öğretim ihtiyacını karşılamak için kurulan okulların amaçlarına ulaşabilmeleri, okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği ve duyarlılığı ile de doğrudan ilişkili olan bir konudur.

Bu araştırmada; öğretmenlerin okul müdürleri ile rahat bir şekilde iletişim kurup kurmadıkları ile ilgili olarak öğretmen katılımcıların % 60’ı rahat bir şekilde iletişim kurabildikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmen katılımcıların % 40’ ı ise iletişim kuramadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Okul müdürleri ile iletişim kuramayan öğretmenlerin ise bazı nedenleri olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin okulun problemlerine karşı duyarsız olduğu, yönetim becerilerinin yetersiz olduğu, etkili iletişime yer vermedikleri, katı ve kuralcı tavırlar sergiledikleri, öğretmenlerin görüşlerini önemsenmedikleri, insani ilişkilerinin zayıf olduğu, üslup problemi yaşadıkları ve karşılıklı güven problemi olduğu araştırmanın bulguları arasındadır. Ayrıca bütün bu problemler öğretmenlerin motivasyonunu, iş doyumunu ve verimliliğini de etkileyebilecek faktörler arasında olmasından dolayı belirtilen nedenler eğitim yöneticileri açısından oldukça önemlidir.

Öğretmenlerin okulda etkililiğini artırmak için karşılıklı güvene, etkili bir iletişime, huzurlu bir ortama ve kendilerinin önemsendiklerini hissettikleri bir ortama ihtiyaç vardır. Öğretmenler ancak böyle bir ortamda okula ve öğrencilerine daha faydalı olabilirler. Çünkü eğitim örgütlerinin girdisi de çıktısı da insandır. Bu boyutu ile de

eğitim örgütlerinde etkili iletişim becerilerinin sergilenmesi diğer örgütlerden çok daha önemlidir. Öğrenme, iletişimden ayrı düşünülmemelidir. Yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin birbirlerine karşı faaliyetleri sözlü anlatıma dönüşsün ya da dönüşmesin tamamıyla iletişimsel faaliyetlerdir. Bu nedenle, yöneticilerin başarısıyla çalışanlarla kurdukları iletişimin niteliği arasında doğru bir orantı bulunmaktadır. Okullarda eğitim başlı başına bir iletişim etkinliğidir. Eğitimin olumlu bir biçimde gerçekleşmesi yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler arasında yeterli bir iletişimin gerçekleşmesini gerektirmektedir. Bunun için, okullarda yeterli ve olumlu bir iletişimin gerçekleştirilmesinin engelleri var ise, bunların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması şarttır (Bolat, 1996). Öğrenciler boyutundan bakıldığında ise öğrencilerin okul müdürleri ile neresine hiç iletişim içinde olmadıkları görülmektedir. Okul müdürleri ile rahatlıkla iletişim kurabiliyor musunuz? Sorusuna öğrenci katılımcıların %95'i okul müdürleri ile iletişim kuramadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca öğrenciler; okul müdürlerinin katı ve kuralcı olduğunu, öğrencilere karşı ilgisiz olduklarını, hoşgörülü olmadıklarını ve fikirlerinin hiç önemsenmediğini belirtmişlerdir. Bu davranışlara sebep olarak da okul müdürlerinin empati yapmadıklarını, kuşak farkından dolayı kendilerini anlamadıklarını belirtmişlerdir. Gökkaya (2009)'un yapmış olduğu araştırma da araştırmamızla paralellik göstermektedir.

Okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olup olmadıkları ile ilgili soruya öğretmenlerin ve öğrencilerin hepsinin %100 olarak belirttikleri görüş "etkili iletişim becerilerine sahip değil" olmuştur. Buradan okul müdürlerinin yeterli iletişim becerilerine sahip olmadıkları açıkça anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin görüşlerinden; okul müdürlerinin otoriter davranış sergiledikleri, her şeyi kendilerinin bildiklerini zannettikleri, kendilerini konularından dolayı üstün gördükleri, paylaşımcı olmadıkları ve aşırı formal ilişki sergiledikleri de anlaşılmaktadır. Katılımcı öğretmenler sorunların sebebini ise okul müdürlerinin etkili iletişim eğitimi almamalarına, yönetim alanında tecrübesiz olmalarına, empati yapmamalarına ve klasik yönetim anlayışına sahip olmaları gibi eksikliklere ve yetersizliklere dayandırmaktadırlar. Öğrenciler de benzer görüşler ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar Önsal (2012)'nin yapmış olduğu araştırma sonuçları ile de paralellik göstermektedir.

Araştırmanın sonucu olarak; okul müdürlerinin öğretmenlerin bir kısmı ile rahat bir şekilde iletişim kurabildikleri fakat önemli bir kısmı ile de yeterli iletişim içinde olmadıkları görülmektedir. Öğrenciler boyutunda ise; öğrencilerin çok büyük bir kısmının okul müdürleri ile iletişim kuramadıkları ve okul müdürlerinden istifade edemedikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin yeterli iletişim becerilerine sahip olup olmadıkları konusunda ise görüşmeye katılan tüm öğretmenlerin ve öğrencilerin ortak görüşü; okul müdürlerinin etkili bir iletişim becerisine sahip olmadıkları yönünde olmuştur. Bu durum da araştırmanın dikkat çeken bir başka önemli sonucudur.

5. Öneriler

- Okul müdürleri, eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış müdür yardımcılarını arasından belli bir sınava tabi tutulduktan sonra seçilmelidir
- Okul müdürlerine iletişim becerileri, çağdaş yöneticilik ve liderlik ve paylaşımcılık gibi konularda hizmet içi eğitimler verilmelidir.
- Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticilerini, gerek hizmet öncesinde gerekse hizmet içinde gerekli iletişim becerisi ve etkili iletişim konularında eğitim almaları ve etkili iletişim kurabilen yöneticiler olarak yetiştirmeleri yönünde çalışmalar yapılabilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı, yöneticilik mesleğini seven ve yönetici olmayı düşünen öğretmenleri, mesleğini seven, başarılı, iş tatmini ve motivasyon düzeyi yüksek birer okul yöneticisi olarak yetiştirilmelerini sağlamak için daha etkili çalışmalar yapılabilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı, okul yöneticilerinin atanması ile ilgili atanma ölçütlerine iletişim becerisi ve etkili iletişim alanında yeterli düzeyde eğitim alma koşullarını da koyabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A.(1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Bolat, S. (1990). *Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanı, Öğrenci İletişimi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Budak, G. & Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş*, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, (11. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (13. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Callan, V. J. (1993). Subordinate-Manager Communication In Different Sex Dyads: Consequences For Job Satisfaction. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 66-1: 13-28.
- Cüceloğlu, D. (1994). *Yeniden İnsan İnsana*. (8. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Corbin J., & Strauss A. (2008). *Basics Of Qualitative Research, Techniques And Procedures For Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.
- Creswell J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Resaerch Design: Choosing Among Five Approaches* (Third edition). New York: Sage.
- Çelik, Ç. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Merkez İlçeleri örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çelikkaya, H. (1998). *Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi*. (2. Baskı). İstanbul: Alfa BasımYayım Dağıtım.
- Çınkır, Ş. (2004). Okulda Etkili Öğretmen-Öğrenci İlişisinin Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 161.
- Çubukçu, Z. ve Döndar, İ. (2003). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri, *Milli Eğitim Dergisi*, 157, 261-269.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişim Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28 (1), 411- 444.
- Eroğlu, E. ve Sunel, G. (2004). Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama. *Review of Social, Economic and Business Studies*, 3(4), 178-203.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim Okullarında Yönetici Ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları (Van İli örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Geddes, D. S. (1995). *Keys To Communication: A Handbook For School Success*. California:Corwin Press, Inc.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-İç İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 50, 247 - 268.
- Gökkaya, S. (2009). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory And Practice. Theory and Practice* (5th ed.). Hove, East Sussex: Routledge.
- Karagöz, Y., Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.
- Karasar N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kaya, Y. K. (1999) *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. (7. Baskı). Ankara: Bilgi Yayıncılık.
- Korkut, F. (2005). Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 143-149.
- Pradhan, N. Cropra, N. (2008). *Communication Skills For Educational Managers*. Book Enclave, India.

- Önsal, A. (2012). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, K. (1995). *İletişimsizlik Becerisi*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Öztaş, R. (2001). *Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials Of Organizational Behavior (Seventh Edition)*. New Jersey: *Prentice Hall*.
- Reobuck, C. (2000). *Etkili İletişim*. (Çev: A. C. Akkoyunlu). İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Stewart, C., Martin, K. & Tyrone, P. (2005). *Managing And Organization*. SAGE Publication.
- Şen, İ. (2007). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişiminde Yaşanan Sorunlar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 02 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Şimşek H. Ve Yıldırım A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*.Yayımlanmış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.