

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM SÜRECİNE İLİŞKİN
YETERLİKLERİ**

NAZLI SILA ÖNER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**AĞUSTOS, 2019
MUĞLA**

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM SÜRECİNE İLİŞKİN
YETERLİKLERİ

NAZLI SILA ÖNER

Eğitim Bilimleri Enstitüsünde

“Yüksek Lisans”

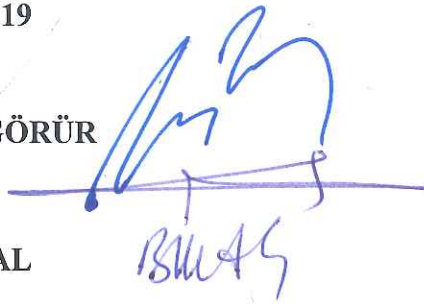
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Sözlü Savunma Tarihi: 29/08/2019

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tuğba HOŞGÖRÜR

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Abbas ERTÜRK

Jüri Üyesi: Pr. Öğr. Üyesi Bilgen KIRAL



Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Ayşe Rezan ÇEÇEN EROĞUL


AĞUSTOS, 2019

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün 23. / 08 / 2019 tarih ve 300/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/7 maddesine göre, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Nazlı Sıla Öner'in "Okul Müdürlerinin Örgütsel İletişim Sürecine İlişkin Yeterlikleri" başlıklı tezini incelemiş ve aday 29/08/2019 tarihinde saat 12.00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 80 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** edildiğine ay. b. s. l. g. j. ile karar verilmiştir.


Doç. Dr. Tuğba HOŞGÖRÜR
Tez Danışmanı


Doç. Dr. Abbas ERTÜRK

Üye


Dr. Öğr. Üyesi Bilgen KIRAL

Üye

ETİK BEYANI

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanan “Okul Müdürlerinin Örgütsel İletişim Sürecine İlişkin Yeterlikleri” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışmasında;

- Tez içinde sunulan veriler, bilgiler ve dokümanların akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde edildiğini,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçların bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunulduğunu,
- Tez çalışmasında yararlanılan eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterildiğini,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapılmadığını,
- Bu tezde sunulan çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 29/ 08/ 2019

Nazlı Sıla ÖNER

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM SÜRECİNE İLİŞKİN YETERLİKLERİ

NAZLI SILA ÖNER

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tuğba HOŞGÖRÜR

AĞUSTOS 2019, 121 sayfa

Bu araştırmada okul müdürlerinin örgütsel iletişim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında okul müdürlerinin sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri yanında okul müdürlerinin iletişim sürecindeki yaklaşımları ve iletişim ağlarını yönetebilme yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerine de başvurulmuştur. Araştırmanın verileri 2018-2019 öğretim yılında, Türkiye'nin farklı bölgelerinde, farklı okul türlerinde ve kademelerinde görev yapan öğretmenlerden toplanmıştır. Araştırma nitel bir çalışma olup, veriler araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış sorular çerçevesinde şekillenen birebir görüşmelerle toplanmıştır. Veriler özel ve devlet okullarında görev yapan 40 öğretmenden toplanmıştır. Veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra, tümevarım analizi kullanılarak elle analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; müdürlerin iletişim sürecine yaklaşımlarının çoğunlukla öğretmenlerin iletişim beklentilerine uygun olduğu belirlenmiştir. Sözlü iletişim becerileri açısından okul müdürleri çoğunlukla olumlu olarak değerlendirilmiştir. Sözsüz iletişim becerileri açısından genel olarak müdürlerin iyi olduğu, gönderdikleri sözsüz mesajların genelde anlaşılır olduğu ve kurdukları bedensel temasların öğretmenlerde olumlu etki bıraktığı sonucuna ulaşılmıştır. Görsel iletişim becerilerine yönelik olarak; müdürlerin okullarında ve medyada çeşitli görseller kullandığı, odalarının ise genelde sade olduğu sonucuna ulaşılmış, giyim tarzlarının klasik olduğu ve öğretmenlerin bunu uygun bulduğu belirlenmiştir. Okullarda müdürlerin iletişim ağlarını yönetebilme yeterliklerine bakıldığında, dikey ve yatay iletişim ağlarının iyi yönetildiği ve hatta çapraz iletişim ağlarının her okulda neredeyse sorunsuz işlediği belirlenmiştir. Biçimsel olmayan iletişim ağlarının çoğunun okullarda var olduğu ancak söylentilerin müdürün sağladığı biçimsel iletişimin önüne geçtiği okulların görece az olduğu belirlenmiştir. Genel olarak okul müdürlerinin çoğunlukla iletişim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin iyi olduğu, bu becerilerin öğretmenlerde uyandırdığı algıların ise öğretmenlerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel iletişim, görsel iletişim, iletişim ağları

ABSTRACT

SCHOOL MANAGERS' COMPETENCIES RELATED TO ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PROCESS

NAZLI SILA ÖNER

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Tuğba HOŞGÖRÜR

August 2019, 121 pages

In this research, teachers' opinions related to their school managers' organizational communication competencies were collected and analyzed. In the content of the research, not only teachers' opinions related to school managers' verbal, nonverbal, written and visual communication competencies but also school managers' approaches towards communication process and managing communication webs competencies were collected and analyzed. Data of this research, in 2018-2019 school year, were collected from teachers who worked in different school types, levels and cities of Turkey. It is a qualitative research and the data were collected from interviewees via direct interviews with semi-structured questions. Data were collected from 40 teachers who worked both in private and state schools. The data were recorded with recorder towards interviewees' permissions. The data were analyzed manually by using induction analyze after they were transferred to the computer environment. According to research findings, teachers evaluated managers' approaches during communication process towards teachers positively. School managers were mostly evaluated positively related to their verbal communication competencies. Also in nonverbal communication, teachers generally evaluated school managers positively, it is stated that teachers understood nonverbal messages of school managers and physically touched by school managers had good influence on them. When analyzing visual communication competencies of school managers, it is stated that almost half of school managers used visuals in school environment and media, their rooms were generally plain and they preferred classic and formal dressing style, which was approved by most of teachers. Lastly, in terms of school managers' competencies of managing communication webs of school, vertical and horizontal communication webs are managed smoothly in most schools. Even diagonal communication webs work almost perfectly in every school. Also informal communication webs exist in most schools but not in every school in comes before school managers' informing. Consequently, it can be said that school managers mostly use their communication competencies at good level; however, teachers differently because of their own needs and expectations can perceive these usages.

Keywords: Organizational communication, visual communication, communication webs

ÖNSÖZ

İnsan sosyal bir varlıktır ve hayattaki varlığının büyük bir kısmını diğer insanlarla ve çevresiyle olan ilişkileri oluşturur. Bu sebeple biz fark etmesek de iletişim hayat alanımızın aslında yarısından fazlasına sahiptir.

Bu çalışmada okul müdürlerinin örgütsel iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri belirlenmiş alt başlıklar altında analiz edilmeye ve bu iletişim süreci öğretmenlerin perspektifinden anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın en başından sonuna kadar bana destek olan ve beni hep daha çok çalışmaya teşvik eden tez danışmanım Doç. Dr. Tuğba Hoşgörür'e içtenlikle teşekkür ediyorum.

Gereken verilere ulaşmamı sağlamamda bana yardımcı olan değerli öğretmen katılımcılara ve katılımcıları bulmamda kolaylık sağlayan tüm arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca dersime giren tüm hocalara, tezimi okuyan jüri üyeleri Doç. Dr. Abbas Ertürk'e ve Dr. Öğr. Üyesi Bilgen Kıral'a teşekkür ediyorum.

Son olarak, 23 yıldır devam eden eğitim hayatım süresince desteğini benden hiç esirgemeyen ailemin ve arkadaşlarımdan hepsine, bu tezin yazılış aşamalarında gösterdikleri sabır ve destek için çok teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	.vi
ÖNSÖZvii
TABLolar DİZİNİ.....	.xii
KISALTMALAR DİZİNİxiii
EKLER DİZİNİxiv

BÖLÜM I GİRİŞ

1.1.Araştırmanın Amacı.....	3
1.2. Araştırmanın Önemi	4
1.3.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.4. Tanımlar.....	5

BÖLÜM II KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. İletişim.....	6
2.1.1. Kullanılan Koda Göre İletişim Türleri.....	7
2.1.1.1. Sözlü iletişim.....	7
2.1.1.2. Sözsüz iletişim	8
2.1.1.3. Yazılı iletişim	8
2.1.1.4. Görsel iletişim	9
2.1.2. İlişkilere Göre İletişim Türleri.....	10
2.1.2.1. Kişisel iletişim	10
2.1.2.2. Kişilerarası iletişim	10
2.1.2.3. Grupsal iletişim	11
2.1.2.4. Örgütsel iletişim	11
2.1.2.5. Kitleesel iletişim.....	12
2.1.3. İletişim Ağına Göre İletişim Türleri.....	12
2.1.3.1. Biçimsel iletişim	12

2.1.3.1.1. Yatay iletişim.....	13
2.1.3.1.2. Dikey iletişim	13
2.1.3.1.2.1. Yukarıdan aşağıya dikey iletişim.....	13
2.1.3.1.2.2. Aşağıdan yukarıya dikey iletişim.....	13
2.1.3.1.3. Çapraz iletişim.....	14
2.1.3.2. Biçimsel olmayan iletişim.....	14
2.2. Okulda İletişim.....	15
2.2.1. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri	16
2.2.1.1. İletişim engelleri	17
2.2.1.1.1. Fiziksel engeller	17
2.2.1.1.2. Semantik engeller.....	17
2.2.1.1.3. Psikososyal engeller.....	18
2.2.1.1.4. Süreç engelleri	18
2.2.1.2. İletişimi kolaylaştıran etmenler	18
2.3. İlgili Yurtdışı Araştırmalar	19
2.4. İlgili Yurtiçi Araştırmalar	22

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	32
3.2. Çalışma Grubu	33
3.3. Verilerin Toplanması	35
3.4. Veri Toplama Araçları	36
3.5. Verilerin Analizi	37
3.6. Geçerlik ve Güvenilirlik	39

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Yaklaşımları ile İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	42
4.2. Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	45

4.2.1. Okul Müdürlerinin Sözlü İletişimde Dil Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	45
4.2.2. Okul Müdürlerinin Sözlü İletişimde Kullandıkları İçeriğine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	47
4.2.3. Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Üsluplarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	49
4.2.4. Okul Müdürlerinin Sözlü İletişimde Kullandıkları Hitap Şekillerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	50
4.2.5. Okul Müdürlerinin Sözlü İletişimdeki Hitabet Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	52
4.3. Okul Müdürlerinin Sözsüz İletişim Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	53
4.3.1. Okul Müdürlerinin Sözsüz İletişimde Beden Dili Kullanımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	53
4.4. Okul Müdürlerinin Yazılı İletişim Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	56
4.4.1. Okul Müdürlerinin Yazılı İletişiminin İçeriğine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	56
4.4.2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yazılı İletişim Kanallarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	58
4.5. Okul Müdürlerinin Görsel İletişim Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	60
4.5.1. Okul Binasındaki Görsel Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	60
4.5.2. Medyadaki Görsel Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	62
4.5.3. Müdür Odasında Kullanılan Görsellere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	64
4.5.4. Okul Müdürünün Giyim Tarzına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	67
4.6. Okul Müdürlerinin Örgütsel İletişim Yapılarını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	69
4.6.1. Biçimsel İletişim Ağlarını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	69
4.6.1.1. Okul müdürlerinin dikey iletişim ağlarını yönetme yeterliklerine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	69
4.6.1.2. Okul müdürlerinin yatay iletişim ağlarını yönetme yeterliklerine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	74
4.6.1.3. Okul müdürlerinin çapraz iletişim ağlarını yönetme yeterliklerine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	76
4.6.2. Okul Müdürlerinin Biçimsel Olmayan İletişim Ağlarını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	78

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç	82
5.2. Öneriler.....	86
KAYNAKÇA.....	89
EKLER.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	107



TABLolar DİZİNİ

Tablo 3. 1. Görüşülen Öğretmenlerin Farklı Değişkenlere Göre Dağılımı.....	34
Tablo 3. 2. Araştırmada Ortaya Konan Tema ve Alt Temalar.....	38
Tablo 4. 3. Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Yaklaşımları.....	42
Tablo 4. 4. Sözlü İletişimde Dil Kullanımı.....	46
Tablo 4.5. Sözlü İletişimin İçeriği.....	47
Tablo 4. 6. Sözlü İletişimin Üslubu.....	49
Tablo 4. 7. Hitap Şekilleri.....	50
Tablo 4. 8. Okul Müdürlerinin Hitabet Becerileri.....	52
Tablo 4. 9. Sözlü İletişimde Beden Dili.....	54
Tablo 4. 10. Okul Müdürlerinin Bedensel Temas Kurma Şekilleri ve Uyandırdığı Hisler.....	55
Tablo 4. 11. Yazılı İletişimin İçeriği.....	56
Tablo 4. 12. Yazılı İletişim Kanalları.....	58
Tablo 4. 13. Okul Binasında Görsel Kullanımı.....	60
Tablo 4. 14. Okul Müdürlerinin Okul Binasında Kullanmayı Tercih Ettikleri Görseller.....	61
Tablo 4. 15. Medyada Yer Alan Görseller.....	62
Tablo 4. 16. Okuldaki ve Sosyal Medyadaki Görsel Kullanımı Konusundaki Beklentiler.....	64
Tablo 4. 17. Müdür Odasında Yer Alan Görseller.....	65
Tablo 4. 18. Okul Müdürünün Giyim Tarzı.....	68
Tablo 4. 19. Dikey İletişim Ağlarını Yönetme.....	69
Tablo 4. 20. Dikey İletişim Kanalları.....	70
Tablo 4. 21. Yatay İletişim Ağları.....	74
Tablo 4. 22. Çapraz İletişim Ağları.....	77
Tablo 4. 23. Biçimsel Olmayan İletişim Ağları.....	78

KISALTMALAR DİZİNİ

D.O.: Devlet Okulu

Ö.O.: Özel Okul

ÖĞR.: Öğretmen

FİZ.: Fizik

SOS. BİL.: Sosyal Bilgiler

BED. EĞT.: Beden Eğitimi

İNG.: İngilizce

REH.: Rehber

DİN KÜL.: Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi

MÜZ.: Müzik

MAT.: Matematik

BİY.: Biyoloji

İLK.: İlkokul

ORTA.: Ortaokul

EKLER DİZİNİ

Ek 1. 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları	100
Ek 1. 2. Ayrıntılı Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu Örneği.....	103
Ek 1. 3. Betimsel Veri İndeksi Örneği	104
Ek 1. 4. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	105



BÖLÜM I

GİRİŞ

Birer sistem olan örgütlerde iletişim, biyolojik sistemlerdeki kan dolaşımı kadar önemlidir; çünkü örgütü oluşturan unsurlar arasındaki bağ, iletişim sayesinde kurulur (Tutar ve Yılmaz, 2013). Bu yönüyle iletişim, örgüt ortamının en baskın etkinliklerinden birisidir (Harris ve Nelson, 2008). Örgütlerin en büyük birimlerinden en küçük birimlerine kadar yürütülecek etkinlikler ancak iletişim yoluyla mümkün olabilir. İletişim, örgütün amaçlarına ulaşması ve bu amaçlar arasında eşgüdümün sağlanması için gerekli bilgi alışverişinin yapılmasına olanak tanır (Tutar ve Yılmaz, 2013). Örgütsel iletişim aynı zamanda örgütün dış çevreden aldığı enerjinin örgüt içinde tekrar üretimi konusunda da kilit bir role sahiptir. Öte yandan, sağlıklı bir örgütsel iletişim kurulmadığında, mevcut süreçler ve sorunlar ile ilgili bilgi akışı olamaz, iyileştirme ve düzeltmeler yapılamaz ve geri bildirimler sağlanamaz. Bu durum örgütün karşılaştığı durumlara yaşamsal tepkiler verebilme kapasitesini düşürmenin yanında, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ciddi zararların yaşanmasına neden olabilecektir (Şimşek, 2011). Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel iletişim; örgüt üyelerinin örgütü oluşturma, devam ettirme ve değiştirmelerine olanak tanıyan karmaşık ve devamlı bir süreçtir. İletişim olmadan herhangi bir örgütün varlığını devam ettirmesi mümkün değildir (Keyton, 2005).

Eğitim örgütleri, şüphesiz ki örgütsel iletişimin en çok yer bulduğu kurumların başında gelmektedir. İletişim, eğitim örgütlerinin yapısının temellerinin yanında, kişiler arası, kurumsal ya da yönetsel süreçlerini de oluşturmaktadır (Hoy ve Miskel, 2015). Okulun varlığı ve varlığının niteliği üzerinde etkili olan bu süreç ile ilgili yapıların kurulması ve işletilmesinin temel sorumluluğu okul müdüründedir. Okullarda gerçekleştirilen süreçlerin başarısı, büyük ölçüde okul müdürünün bir orkestra şefi gibi, üyesi olduğu örgütü etkili bir iletişim kurarak yönetmesine bağlıdır (Batmaz, 2004).

Örgütsel iletişimin etkililiği, örgüt içinde belirlenen amaçlara ulaşılması için gereken bilgi akışının zamanında, uygun iletişim kanalları yoluyla, eksiksiz ve doğru bir içerik ve üslupla ilgililere iletme derecesidir (Aziz ve Dicle, 2017). White ve Chapman (1996), yöneticilerin örgüt içindeki zamanlarının yaklaşık olarak yüzde seksenini iletişim etkinlikleri ile geçirdiğini belirtmektedir. Etkili iletişim, özellikle etkili bir performans değerlendirmesi, çatışma ve stresle başa çıkma, öğretmenlerin motivasyonu, karar verme, liderlik gibi insan ilişkileri becerileri açısından son derece önemli bir gereksinimdir. Bu yönleriyle ele alındığında etkili iletişim, bir okulun etkililiğinin de temel bileşenlerinden birisidir (White ve Chapman, 1996).

İletişim kavramı daha detaylı incelendiğinde; sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişim olmak üzere çeşitli kategorilere ayrıldığı görülmektedir. *Sözlü iletişim* mesajları iletmenin başlıca yoludur; birebir konuşmalar, grup konuşmaları ve tartışmaları, resmi olmayan söylentiler sözlü iletişim kapsamındadır (Eskiyörük, 2015). Sözlü iletişim örgütlerin iç ve dış çevreleriyle etkileşimlerini sürdürebilmelerinin başlıca aracıdır (Harris ve Nelson, 2008). *Sözsüz iletişim* kişilerin yüz ifadeleri, beden dillerini nasıl kullandıkları, jest ve mimik kullanımları ile baş hareketleri yoluyla kurdukları iletişim olarak tanımlanabilir (Balci, 2016). Sözsüz iletişim; iletişim sürecinin merkezi ve temel bir parçasıdır çünkü iletişimden anlamlar çıkarılmasını sağlar ve iletişimin sonucunu etkiler (Burgoon, Guerrero ve Floyd, 2010). *Yazılı iletişim* notlar, raporlar, pano yazıları, duyurular gibi pek çok farklı şekillerde ortaya çıkabilir. İletinin kaydedilmesini sağlaması ve anlaşılmayan iletelerin tekrar okunmasına olanak tanınması, yazılı iletişimin avantajları arasındadır (Tutar ve Yılmaz, 2013). *Görsel iletişim* ise, direkt olarak göze ve görsel algıya odaklanmaktadır. Görsel sanatlar, ortam tasarımı, renk kullanımı gibi pek çok iletişim biçimi görsel iletişimin kapsamına girmektedir (Güngör, 2016). Görsel iletişim çok az sayıda kaynakta yer almakla birlikte, gün geçtikçe gerek ‘görsel iletişim’, gerekse ‘görsel işitsel iletişim’ başlıkları altında alan yazında kendine yer bulmaya başlamıştır (Eyidoğan, 2013; Ekici, 2015; Kaymak, 2015).

Bir okul müdürünün iletişim becerilerinin yeterli olup olmadığı göreceli bir konudur. Mesajın kaynağı ile mesajın alıcısı, becerilerin düzeyine yönelik ortak bir kaniya sahip olmayabilirler. Okul müdürü etkili iletişim yapıları kurduğunu ve bu süreçteki becerilerinin yüksek olduğunu düşünürken, öğretmenler iletişim sürecinin yeterince etkili olmadığını, hatta bunun önünde bir takım engeller olduğunu düşünüyor olabilirler. Okul müdürü, öğretmenlerin iletişim sürecine yönelik kendilerinden beklentilerini

mesajlarına, iletişim yollarına ya da geribildirimlerine yansıtılabildikleri ölçüde iletişim becerileri yüksek bireyler olarak algılanabileceklerdir. Bu durum, öğretmenlerin okul müdürü ile iletişiminden beklentilerini açıklığa kavuşturmayı önemli ve gerekli kılmaktadır.

Okullardaki iletişim süreci alan yazında pek çok farklı çalışmaya konu olmuştur. Yapılan çalışmalarda, yöneticilerin iletişim becerilerini belirlemeye yönelik araştırmalar yanında (Çınar, 2010; Kösterelioğlu ve Argon, 2010; Rowick, 1999; Yılmaz, 2015), iletişimin öğretmen motivasyonu (Doğan ve Koçak, 2014; Özgan ve Aslan, 2008), tükenmişlik ve bağlılık (Tulunay, 2010), örgütsel özdeşleşme (Yetim, 2010), örgütsel vatandaşlık (Yıldırım, 2014), örgütsel öğrenme (Okkalı, 2008) ve örgütsel değerler (Fidan ve Küçükali, 2014) gibi değişkenler ile ilişkileri araştırılmıştır. Çoğunlukla önceden hazırlanmış ölçme araçları ile nicel olarak desenlenen bu çalışmalarda iletişim türleri sınıflandırılırken de, sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır (Bozkurt, 2010; Çulha, 2008; Okkalı, 2008; Orhan, 2008; Salman, 2017). Alan yazında sözü edilen iletişim türlerine görece olarak yeni yer bulan görsel iletişim konusu ayrı bir başlık altında incelenmemiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin kurdukları iletişim yapılarını değerlendiren çalışmalara da rastlanamamıştır. Bu çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin, sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişim boyutlarında ortaya konulması yanında, kurdukları örgütsel iletişim ağlarını yönetme yeterlikleri de amaçlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin örgütsel iletişim süreçlerine ilişkin yeterliklerini belirlemektir.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Okul müdürlerinin iletişim sürecine yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişim yeterliklerine ilişkin görüşleri nasıldır?
3. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin örgütsel iletişim yapılarını yönetme yeterliklerine ilişkin görüşleri nasıldır?

1.2. Araştırmanın Önemi

Örgütsel iletişim becerisi genel olarak; bir örgütte hangi bilgilerin, hangi yöntemler kullanılarak, hangi üslupla ve hangi ortamda iletilmesi gerektiğinin uygun olacağını bilebilme becerisidir. Okul yöneticilerinin örgütsel iletişim konusunda sahip olacakları farkındalık; okullarda sevgi, hoşgörü ve anlayış üzerine kurulu bir kültür sağlamanın yanında, eğitim ile ilgili süreçlerin gerçekleştirilmesinde ve karşılaşılan sorunların çözümünde örgüt üyelerine önemli fırsatlar sunabilecektir (Batmaz, 2004). İletişimin nitelikli bir örgütsel yapılanmanın devamı için taşıdığı bu önem, okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine yönelik farkındalığa sahip olmalarını ve bunları doğru şekilde kullanabilmelerini gerektirmektedir.

Okul yöneticilerinin iletişim süreçlerine ilişkin yeterliklerini çeşitli boyutları açısından belirleyebilmek amacıyla desenlenmiş olan bu çalışma, okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin okulların gereksinimlerine uygunluğunu ve mevcut sorunları tartışmaya olanak vermesi bakımından önem taşımaktadır. Çalışmadan elde edilecek sonuçlar, yöneticilerin okullardaki iletişim süreçlerine yönelik geliştirmeleri gereken durumların belirlenmesine yardımcı olabilecektir. Çalışmanın verilerinin öğretmenlerden toplanacak olması, öğretmenlerin yönetici iletişiminden beklentilerinin ortaya konmasına da katkı sağlayabilecektir. Bu yönüyle çalışma okul yöneticilerinin iletişim süreçlerine yönelik yapacakları düzenlemeler için bir rehber işlevi görebilecektir. Buna ek olarak yapılan alan yazın taramasında iletişim üzerine yapılan çalışmaların çoğunlukla nicel desenlendiği (Asar, 2014; Atik, 2009; Cesur, 2009; Çınar, 2010; Koçak, 2013; Okkalı, 2008; Salman, 2017; Şimşek ve Altınkurt, 2009; Tek, 2008; Tomaç, 2009; Tulunay, 2010; Yılmaz, 2015) görülmüştür. Bu çalışmanın nitel desenlenmiş olması, alan yazında kullanılan ölçme araçlarıyla erişilememiş olan bilgilerin elde edilmesine olanak tanıyarak, alan yazında konu ile ilgili boşluğa katkı sağlayabilecektir.

Son olarak konu ile ilgili gerçekleştirilmiş olan çoğu çalışmada (Aksoy, 2005; Bozkurt, 2010; Çulha, 2008; Demir, 2014; Katmer, 2013; Kaymak, 2015; Kurt, 2015; Okkalı, 2008; Orhan, 2008; Sağbaş, 2013; Salman, 2017; Tulunay, 2010), iletişim türleri sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada ise alan yazında yakın zamanda yer bulmaya başlayan görsel iletişim dördüncü bir boyut olarak yapıya dâhil edilmiştir. Bu yönüyle de çalışma, görsel iletişime yönelik alan yazında yapılacak

ileri çalışmalar için kaynak oluşturabilecektir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, okul müdürlerinin örgütsel iletişim süreçlerine ilişkin yeterlikleri konusunda öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.

1.4. Tanımlar

Görsel iletişim: iletilerin fotoğraf, resim, dekorasyon ya da giyim tarzı gibi görsel algıya hitap edecek içeriğe sahip olduğu iletişim şekli olarak tanımlanabilir.

Çapraz iletişim: ast ve üstlerin aralarındaki hiyerarşik basamaktaki örgüt üyelerini atlayarak direkt iletişim kurması olarak tanımlanabilir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde iletişimle ilgili temel kavramlar üzerinde durularak, bu kavramların önemi, türleri ve örgüt içindeki yerleri açıklanmıştır.

2.1. İletişim

İletişim sadece mesajların basit bir şekilde yollanıp alınmasıyla sınırlı değildir, aksine iletişim süreci karmaşık ağlar yoluyla insanların birbirlerine bağlanmalarını sağlar (Miller, 2012). İletişim; insanların yaşadıkları dünya ile bağ kurabilmeleri ve sosyal hayatlarına devam edebilmeleri için oldukça önemli bir araçtır. İletişim teknik anlamda insanların birbirlerine bilgi aktardıkları, tutum ve görüşlerini paylaştıkları; gönderici, alıcı, ileti, kanal ve geri bildirimden oluşan bir süreçtir (Lunenburg, 2010). Alıcı ve göndericinin verme ve alma sistemi üzerine kuruludur (Nakpodia, 2010). Toplum içinde yaşayan bir insanın bu sistem yoluyla etrafındaki diğer insanlarla etkileşime girmemesi olanaksızdır. Susmak, kurulan bir göz teması, yürüyüp gitmek gibi insanların yaptığı her hareket bir anlam ya da tavır içerir ve insanlara bir mesaj verir. Dolayısıyla insanlar iletişime dayanan sosyal ilişkiler kurarak ve içinde buldukları sosyal dünyayı anlamlandırarak, davranışlarını bu anlamlara göre yönlendirirler (Aksoy, 2005).

Denilebilir ki, iletişim bireylerin, grupların, örgütlerin ya da kurumların, bilgi vermek, ikna etmek, motive etmek ya da etkilemek gibi amaçlarla kurduğu bilgi paylaşımı sürecini ifade etmektedir (Nwogbaga, Nwango ve Onwa, 2015). Sonuç olarak, iletişimin her türlü kişilerarası ilişkiyi, örgütleri ve toplumları hem yaratan hem de bir arada tutan bir harç işlevi bulunmaktadır (Ertekin, 2017).

Sosyal etkileşim aracı olan iletişim sürecine yönelik farklı bağlamlar için farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Kullanılan koda göre (sözlü, sözsüz, yazılı, görsel), ilişkilere göre (kişisel, kişilerarası, grupsal, örgütsel, kitlesel) ya da iletişim ağına göre (biçimsel ve biçimsel olmayan) farklı iletişim türleri mevcuttur (Goldhaber, 1986). İzleyen bölümde bu sınıflandırmalara yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

2.1.1. Kullanılan Koda Göre İletişim Türleri

İletişim sırasında kullanılan kodlar, bir bölgenin haritası gibi o iletişimin tüm özelliklerini vermez ancak temel özelliklerini yansıtır (Tutar ve Yılmaz, 2013). İletişim, süreç sırasında kullanılan koda dayalı olarak sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişim olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir.

2.1.1.1. Sözlü iletişim

Sözlü iletişim; insan dilinin yapısının ve çeşitli söylemlerin antik zamandan günümüze kadar insanların dünya görüşleri ile evrimleşmesi ve kültürel farklılıkların katılmasıyla oluşan bir yapıdır (Saussure ve Rocci, 2016). Bunun yanında sözlü iletişim, konuşma dili olarak da isimlendirilir ve dil bir simgeleştirme sürecidir, bireylerin dünyayı algılaması ve anlamlandırmasında oldukça önemli bir yere sahiptir (Ertekin, 2017) İnsanlar hayatları boyunca pek çok kişiyle sözlü iletişim kurarlar. Yüz yüze yapılan görüşmeler, resmi konuşmalar, halka seslenişler, toplantılar, telefon konuşmaları, konferans veya sözlü sunumlar gibi pek çok farklı şekilde sözlü iletişim kurulabilir (Tutar ve Yılmaz, 2013). Sözlü iletişim; çeşitli gruplar, alt sistemler ve bireyler arasında oluşmuş bir köprü görevi üstlendiği için, her örgütün davranış sisteminde kritik bir yere sahiptir (Harris ve Nelson, 2008).

Sözlü iletişimde söylenen sözler kadar önem taşıyan bir diğer nokta sözün nasıl söylendiğidir. Sesin tonu, yüksekliği, vurgusu; dinleyicilerin etkin dinleme sürelerini uzatabilmek için iyi ayarlanmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2013).

Çünkü ses bireylerin tutumlarını, duygularını, dolayısıyla iç dünyalarını yansıtır (Ertekin, 2017). Bunun yanında dinleyicilere ismiyle hitap etmek, isimlerin kullanılmasının uygun olmadığı durumlarda bey ya da hanım gibi hitap sözcüklerinin kullanılması iletişim sürecindeki alıcı ve gönderici arasında kişisel ilişki kurulmasını sağlayarak sözlü iletişimin etkililiğini artırmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013).

2.1.1.2. Sözsüz iletişim

Sözsüz iletişim pek çok davranışı içermekle beraber, insanlar farkında olarak ya da olmayarak farklı ortamlarda bu iletişim türünü sıklıkla kullanırlar.

Sözsüz iletişimin içinde jest ve mimikler, yüzün hareketleri, vücudun duruşu ve hareketleri, el-kol hareketleri gibi farklı vücut bölümlerinin hareketleri bulunur (Aziz ve Dicle, 2017). Bir anlamda; anlam yüklenmesi için sinyal üretme veya kodlama sürecidir (Knapp, Hall ve Horgan, 2014).

Sözsüz iletişim örgütsel davranışın temel bir parçasıdır. Normatif kurallara dayanır ve tüm davranışları kapsayıcı bir özellik taşır. Sözsüz iletişim anlık oluşmaktadır. Aynı zamanda durdurulamaz bir özelliğe de sahiptir. Davranışların anlam kazanmasını sağlar ve bu anlam içinde bulunulan ortam ile birlikte şekillenir (Harris ve Nelson, 2008). Sözsüz iletişim ilişkilerin düzeyini yansıtır çünkü ne söylendiği büyük ölçüde nasıl söylendiğinden, vücut dilinden, ses tonundan, jest ve mimiklerden etkilenir ve bir anlam ortaya koyar. Dolayısıyla sözsüz iletişim yargı ve engeller oluşturulmasına veya bunların yıkılmasına, izlenimlerin yaratılmasına veya değiştirilmesine sebep olabilir (Tutar ve Yılmaz, 2013).

2.1.1.3. Yazılı iletişim

Yazılı iletişim raporlar, tutanaklar, makaleler, elektronik olarak gönderilen bütün yazılı materyaller gibi, her türlü yazılı ileti kullanılarak gerçekleştirilen iletişim türüdür (Eskiyörük, 2015). Göndericiler, iletilerin nitel ve nicel olarak aynı kalmasını, kalıcılığını ve aynı zamanda alıcının da aynı anlamı çıkarmasını sağlamak için yazılı iletişim yolunu tercih ederler (Özgözü, 2008). Diğer taraftan yazılı iletişim sözlü ve sözsüz iletişime oranla daha fazla yaptırım gücü taşıdığı için örgütlerde iletilen mesajların yerine getirilmesinde önemli bir araçtır (Ertekin, 2017).

Yazının icat edilmesi ve insanlar tarafından kullanılmaya başlanması ile birlikte, yazılı iletişim; sözlü iletişimin daha güçlü, sürekli, zamansal ve uzamsal olarak yaygın ve evrenselleşmiş hali olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yazılı iletişim; kayıt tutmaya olanak sağlaması, uzaktaki insan ve örgütlerle iletişimi ve dolayısıyla eşgüdümü sağlaması ve toplumsal bütünlüğü sağlaması gibi pek çok fayda sunmaktadır (Güngör, 2016). Yazılı iletişim bireysel iletişimden çok örgütsel iletişim açısından büyük öneme sahiptir. Giderek artan bu önemin sebepleri; bilgi alanında fazlalaşan

uzmanlaşma, örgütsel yapıların büyük ölçekli değişimleri, yönetim alanının profesyonel bir uğraş haline gelmesi ve bilgiye duyulan ihtiyacın giderek artmasıdır (Tutar ve Yılmaz, 2013).

2.1.1.4. Görsel iletişim

Görsel iletişim, bilgisayar, yansıtma cihazları, görsel araçlar, maketler gibi görsel olarak anlamları ifade edebilen araçların kullanıldığı iletişim türüdür (Takmaz, 2009). Görsel iletişim dili içerisinde çeşitli semboller, fiiller, beden ve nesne dillerinin kullanımı yer almaktadır (Gülrenk, 2015). Görsel iletişim günlük yaşamda acil çıkış sembollerinin anlaşılmasından, harita kullanmaya kadar pek çok farklı alanda kullanılmaktadır (Coomber, 2008). Ayrıca kozmetik ürünleri, takılar, kıyafetler, mekân düzenlemeleri ve mimari de görsel iletişim kapsamına giren konular arasındadır (Güngör: 2016).

Görsel iletişim her ne kadar konuşma diline göre sınırlı olsa da aynı dili konuşmayan insanların bile iletişime geçmesini sağladığı için daha evrensel boyutlara sahiptir. Bununla birlikte, görsel iletişim; insanları bilgilendirmek, estetik algısı yaratmak, günlük yaşamı kolaylaştırmak ve düzenlemekle birlikte haberleşme alanına da önemli katkılar sağlamaktadır (Gülrenk, 2015). Görseller yazılara göre yorumlanmaya daha açıktır olduğu için, görsel iletişimin bir diğer önemli avantajı daha hızlı bilgi sunmasıdır. Bu da görsel iletişimi günümüzün toplumuna bilgi vermenin en etkili yolu haline getirmektedir (Jakus, 2018). Görseller mesajın daha hızlı anlaşılmasını sağladığından, görsellik genellikle sözlü ya da yazılı metinlerin tamamlayıcısı olarak da kullanılır, (Russman ve Svensoson, 2017).

Günümüzde pek çok popüler sosyal medya platformu kullanım açısından öncelikle resim ya da video gibi görsellere odaklanmaktadır (Russman ve Svensoson, 2017).

Sosyal medyada paylaşılan bir görsel, çok biçimli bir ilişki ya da etkileşim için atılan ilk adımdır denilebilir. Çünkü bu görseller tartışmaya, çerçeveselendirmeye ve detaylandırmaya açılmış durumdadır ve metinlerin aksine, görseller bir mesaj iletirken aynı anda farklı boyutlar ortaya serdikleri ve estetik algısına hitap ettikleri için, alıcıların görsel hakkındaki ifadeleri, birbirlerine görece olarak olumlu, olumsuz ya da eleştirel olabilir (Schreiber, 2017). Langer (2014), yaptığı araştırmada sosyal medya kullanımının hem içsel hem de dışsal olarak örgütsel iletişimi etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çünkü sosyal medya örgüt ve toplumun birebir etkileşimini artırmakta ve

örgütün toplumun taleplerine cevap verme yeteneğini daha kaliteli hale getirmektedir. Bu nedenle sosyal medya kullanımı örgütler için bir seçenek değil, her örgütten bir beklenti haline gelmiştir (Langer, 2014).

2.1.2. İlişkilere Göre İletişim Türleri

İlişkilere göre iletişim türleri beş başlık altında incelenmektedir. Bunlar; kişisel iletişim, kişilerarası iletişim, grupsal iletişim, örgütsel iletişim ve kitlesel iletişimdir.

2.1.2.1. Kişisel iletişim

Kişisel iletişim; bireylerin kendi iç dünyalarında kendileriyle kurdukları iletişimdir. Bireyin kendi kendisini sorgulaması, ihtiyaçlarını belirlemesi, kendisine sorular sorması ve bu soruların cevaplarını araması, hayaller kurması, planlar yapması gibi göndericinin ve alıcının yine bireyin kendisi olduğu durumlar kişisel iletişim kapsamındadır (Eskiyörük, 2015). Çoğunlukla denilebilir ki iletişim süreci kişisel iletişim ile başlar, ardından kişilerin çevresi ile olan iletişimi ile devam eder (Ertekin, 2017).

2.1.2.2. Kişilerarası iletişim

Kişilerarası iletişim; en az iki kişi arasında gerçekleşen, göndericinin iletileri alıcıya göndermesiyle başlayan, alıcının iletiyi alması, anlamlandırması ve geribildirimde bulunmasıyla devam eden bir süreçtir. Bu süreçte gönderici ya da alıcının sayısı artsa bile kişilerarası iletişim süreci aynıdır ve en yaygın kullanılan iletişim türlerinden biridir (Aziz ve Dicle, 2017). Örgütsel tüm etkinlikler çoğunlukla kişilerarası iletişime bağlıdır. Çünkü hem ast-üst ilişkilerinde hem de aynı statüdeki çalışanların ilişkilerinde kişilerarası iletişim sayesinde grup toplantılarındaki karar verme durumlarında ortak kararlar alınarak yönetsel ve örgütsel faaliyetler yerine getirilebilir (Tutar ve Yılmaz, 2013).

2.1.2.3. Grupsal iletişim

Ortak bir amaç etrafında toplanan ve kendilerini grup olarak niteleyen üç ya da daha fazla kişiden oluşan yapılar grup olarak adlandırılırlar. Grupsal iletişim ise, gruplardaki kişiler arasında oluşan, kişilerin birbirlerinden etkilendiği ve birbirlerini etkiledikleri

iletişim sürecidir. Bu süreç, grupta oluşan problemlere çözüm üretmek, birlikte çalışmak, yardımlaşmak gibi pek çok noktada grup için hayati öneme sahiptir (Tutar ve Yılmaz, 2013).

2.1.2.4. Örgütsel iletişim

Örgütsel iletişim; örgüt üyelerinin iletilere yüklediği anlamları, sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişim unsurlarını, iletişim becerilerini, örgütsel iletişimin etkililik derecesini ve biçimsel ve biçimsel olmayan iletiler işlenirken anlamlarında oluşan bozulma ve değişimleri devamlı bir şekilde incelemektedir (Tourish ve Hargie, 2004). Örgütsel iletişim hem mesajları hem mesajların akışını, amacını, yönünü ve aracını içerir. Bununla beraber örgütsel iletişim insanları ve onların yaklaşımlarını, duyguları, ilişkilerini ve becerilerini de içerir (Goldhaber, 1986).

Örgütsel iletişim örgütler için o kadar hayati bir öneme sahiptir ki; örgütler, örgütsel iletişim olmadan varlıklarını devam ettiremezler (Keyton, 2005). Çünkü örgütsel iletişim hem örgüt üyelerinin sağlıklı bir şekilde üretime devam edebilmelerini hem de örgütlerin dış çevre ve diğer örgütlerle ilişkisini sağlamaktadır (Borca ve Baesu, 2014). Bununla beraber örgütsel iletişimin önemi örgütlerin büyümesi, uzmanlaşmaya gitmesi, toplumsal sorunlarla ilgilenmesi, yerinden yönetim ilkesinin benimsenmesi, teknolojik olarak gelişmesi ve örgütlerde sorunların daha insancıl yollarla çözülmesine verilen değerin artması ile gittikçe artmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017).

Örgütsel iletişimin amaçları, örgüt üyelerinin iletileri üretime dönüştürebilmelerine olanak tanıyacak düzeyde anlamalarını sağlamak ve örgüt içinde olumlu ilişkileri devam ettirmek olarak açıklanabilir (White ve Chapman, 1996).

Ayrıca örgütsel iletişim örgüt üyelerinin örgütün belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunma süreçlerine dinamik bir yapı kazandırır. Çünkü örgüt yapılanması ne kadar iyi olursa olsun iletişim olmaksızın örgüt içinde etkileşim ve eşgüdüm yaratılamaz (Eskiyörük, 2015). Örgütsel iletişim bu amaçlar doğrultusunda her örgüt için büyük bir önem taşımaktadır ve örgütsel iletişimin etkinliği direkt olarak örgüt yönetiminin sorumluluğundadır (Adrioni ve Popp, 2012). Bununla birlikte örgütsel iletişimin bütünüyle işlediği örgütlerde demokratik ve destekleyici bir ortam yaratılırken, örgütsel iletişimin işleyişindeki sorunlar; baskı, rekabet, katı bir hiyerarşik sistem gibi dışarıdan etki ile devam ettirilen yıpratıcı bir örgüt yapısına sebep

olmaktadır (Eyyüpoğlu, 2018).

Örgütsel iletişim sürecinin nasıl işlediği, örgütün hem iç hem dış çevresine karşı sergilediği etik imajında da önemli bir rol oynar (Champoux, 2011). Örgütsel iletişimin etik olması örgüt içinde katılımı, samimiyeti, açıklığı ve hesap verilebilirliği artırırken, etik olmayan bir örgütsel iletişim sistemi örgüt üzerinde tam tersi yönde etkilere sahip olacaktır (Zalabak, 2015). Örgütsel iletişimin etik bir ortamda sağlanabilmesi için; bütün örgüt üyelerinin saygı beklediğine, kişilik ve özel hayat haklarına saygı duyulması gerektiğine ve güven duygusu yaratılmasına dikkat edilmeli ve bu konularda hassas davranılmalıdır (Aziz ve Dicle, 2017).

2.1.2.5. Kitlesele iletişisi

İletilerin çok fazla sayıdaki insana tek yönlü olarak ulaştırıldığı, anlamlandırmayı ve yorumlamayı alıcının kendi başına yaptığı ve geribildirimde bulunmadığı iletişim süreci kitlesele iletişim olarak adlandırılmaktadır. Bu iletişim türü genellikle kitlelere bilgi verme, kamuoyu oluşturma ya da reklam yapma gibi amaçlarla ve çoğunlukla televizyon ya da radyo gibi kitle iletişim teknolojileri yardımıyla gerçekleştirilir (Eskiyörük, 2015).

2.1.3. İletişim Ağına Göre İletişim Türleri

İletişim ağına göre iletişim türleri, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Okul yöneticileri okulun içinde bulunan bu iletişim kanallarının farkında olmalıdır çünkü her okulun içinde mutlaka hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim kanalları bulunmaktadır (Rowick, 1999).

2.1.3.1. Biçimsel iletişim

Biçimsel iletişim; okul yönetiminde karışıklık ve krizlerden kaçınmak için özellikle tercih edilen bir iletişim biçimidir. Çünkü biçimsel iletişim kontrollerden ve detaylı incelemelerden geçtiği için eğitim sürecini olumsuz etkileyebilecek olan mesajlar filtrelenmiş olur (Nwogbaga, Nwanko ve Onwa, 2015). Biçimsel iletişim örgüt üyelerinin kendi aralarında ve yöneticileriyle olan iletişimini kapsamakta yatay, dikey ve çapraz olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

2.1.3.1.1. Yatay iletişim

Yatay iletişim; örgütlerde aynı düzeyde çalışan bireyler veya gruplar arasında gerçekleşen iletişimdir (White ve Chapman, 1996). Yatay iletişim genellikle örgütsel görevlerle ilgili yardım isteme, iş birliği, problem çözme, karışıklıkları giderme, bilgi paylaşımında bulunma gibi amaçlarla kurulur (Goldhaber, 1986).

2.1.3.1.2. Dikey iletişim

Dikey iletişim, örgüt içinde farklı düzey çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim şeklidir. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki farklı başlık altında incelenmektedir (Eyidoğan, 2013).

2.1.3.1.2.1. Yukarıdan aşağıya dikey iletişim

İletilerin üst düzeydeki örgüt üyelerinden daha alt düzeydekilere akışı yukarıdan aşağıya dikey iletişimi oluşturmaktadır. Bu iletiler genellikle yönergeler, hedefler, disiplin kuralları, emirler, sorular ve uygulanan politikalarla ilgilidir (Goldhaber, 1986). Okul yöneticisinin öğretmenlerle olan iletişimi yukarıdan aşağıya dikey iletişime örnek olarak gösterilebilir.

2.1.3.1.2.2. Aşağıdan yukarıya dikey iletişim

Aşağıdan yukarıya dikey iletişim; örgüt üyelerinin kendilerinden daha üst düzeydeki üyelerle kurdukları iletişimdir. Bu iletişim kanalı daha çok örgüt üyelerinin üst düzeydeki üyelere iş ile ilgili olarak gereksinim, talep, istek ve şikâyetlerini iletmek amacıyla kullanılırken, alt düzeydeki üyelerin de örgüt kararlarına katılımını sağlaması açısından önem taşımaktadır (Eyyüpoğlu, 2018). Aşağıdan yukarıya doğru etkili bir iletişim ağının kurulabilmesi, okul müdürlerinin eleştiriye açık olmasını ve örgüt üyelerinin duygu ve düşüncelerini gerçekten bilmek istemesini gerektirir (Aydın, 2014).

Okul müdürleri karar ve düşüncelerini açıklarken sadece yukarıdan aşağıya iletişimi kullanmamalı; örgüt üyelerinin bu karar ve düşüncelere tepkilerini görebilmek ve bu düşüncelerin geliştirilmesini sağlamak için aşağıdan yukarıya iletişime de olanak tanımalıdır (Nakpodia, 2010). Çünkü iyi bir okul müdürü hem etkili bir mesajı hazırlamak için çaba göstermeli, hem de iletinin yaratmış olduğu tepkiyi takip etmelidir. Yönetici örgüt üyelerinin dönütlerini takip etmezse mesajının amacına ulaşır

ulaşmadığını da belirleyemez (Ada ve Küçükali, 2011). Bunun yanında sağlıklı bir aşağıdan yukarıya iletişimin olmaması durumunda astlar üstlere ulaşmakta zorlanırlar. Ayrıca, astlarda üstlerinin kendilerine yeterli önemi vermedikleri, sorunlarına ilgisiz kaldıkları ve bunlara çözüm üretme konusunda istekli olmadıkları algısı oluşabilir (Eyyüpoğlu, 2018:)

2.1.3.1.3. Çapraz iletişim

Örgütün hiyerarşik düzeni içinde farklı düzeylerdeki üyeler arasında var olan hiyerarşi basamakları atlanarak kurulan iletişim, çapraz iletişim olarak adlandırılmaktadır. Okul müdürünün okulun temizlik görevlisiyle aracısız olarak iletişime geçmesi çapraz iletişime örnek olarak gösterilebilir. Genellikle dikey iletişimin içerdiği uzun kanalların yol açacağı zaman kaybını giderme ve olağandışı durumlarda hızlı bir bilgi akışı sağlamak için kullanılır (Tutar ve Yılmaz, 2013). Özellikle yapısal olarak büyük ve karmaşık olan örgütlerde bilgi alışverişini sağlaması, örgüt üyeleri arasında yardımlaşmayı sağlaması ve örgüt üyelerinin birbirlerine karşı sorumluluklarını fark etmeleri açısından çapraz iletişim oldukça faydalıdır (Eyyüpoğlu, 2018).

2.1.3.2. Biçimsel olmayan iletişim

Biçimsel olmayan iletişim; örgüt üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kurdukları, örgüt içindeki hiyerarşiyi temel almayan iletişimdir. Bu iletişim planlanmadan gelişir ve belli bir paylaşım prosedürü olmadığı için hızlı bir şekilde örgüt içinde yayılır (Nwogbaga ve diğerleri, 2015).

Söylenti olarak da adlandırılan biçimsel olmayan iletişim her örgütte bulunmakla birlikte insanların etraflarında ne olduğunu anlama ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca söylentilerle taşınan bilgilerin yaklaşık %80'inin doğru olduğu belirlenmiştir (White ve Chapman, 1996).

Biçimsel olmayan iletişim yoluyla elde edilen bilgilerin örgüt üyeleri tarafından kişisel çıkarlar veya kötü amaçlarla kullanılması, söylentilerin önemli sakıncalarındandır. Her ne kadar en çok kullanılan iletişim ağlarından biri olarak mesajlaşma gibi günümüzün modern iletişim araçlarını içerse de yanlış bilgilerin bu ağ yoluyla taşınma riski örgütün iletişim ağlarına zarar verebilmektedir (Kontinen, 2018). Ancak, sosyal iletişim ismi de verilen bu söylentilerin, örgütün iletişim yükünün büyük bir çoğunluğunu taşıması ve

örgüt üyeleri arasında birliği sağlaması gibi örgüt için önemli olan işlevleri de bulunmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017).

Okul müdürü söylentilerin varlığından rahatsız olsa da olmasa da biçimsel olmayan iletişim bütün örgütlerin içinde vardır. Burada okul müdürü, bu iletişim türünün varlığını kabul etmeli, avantajlarından faydalanmalı, ancak sınırlarını iyi belirlemelidir. Çünkü biçimsel olmayan iletişim, belirli sınırlar içinde resmi ağlar yoluyla paylaşılamayan bilgilerin paylaşılması için müdürler lehine kullanılabilir (Goldhaber, 1986).

2.3. Okulda İletişim

İletişim, eğitimin kalbidir denilebilir. Yöneticiler öğretmenlerle, öğretmenler öğrencilerle, öğrenciler birbirleriyle sürekli iletişim halindedirler (Rowick, 1999). Güçlü iletişim becerileri olmaksızın insan ilişkileri kurabilmek oldukça zordur. Bu nedenle okul ortamında sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi, öncelikle örgüt üyelerinin etkili iletişim kurabilmelerine bağlıdır (Tyler, 2016). Bununla birlikte, okullar yer alan bireylerin okulun ne yaptığını anlaması, takdir etmesi, okulun örgüt üyelerinden neler beklediğini bilmesi ve okulun atmosferini anlamlandırması için temel alanı iletişim sunar (Nakpodia, 2010).

Okullar da diğer bütün örgütler gibi Weber tarafından ortaya atılan iş bölümü, uzmanlaşma, nesnellik, hiyerarşi, kural ve düzenlemeler, kariyer yönelimi gibi belli başlı özelliklere sahiptir (Hoy ve Miskel, 2015). Okulun örgüt özelliklerini Bursalıoğlu şu şekilde sıralamıştır (2013):

- Toplumdan gelen ve topluma giden insan okulun hammaddesini oluşturur,
- Okulda farklı değerler vardır ve bunlar zaman zaman çatışabilir,
- Okul ürününü değerlendirmede güçlük çeken bir örgüttür,
- Okul özel çevreye sahip bir örgüttür,
- Okul çevresindeki diğer örgütlerden etkilenen bir örgüttür,
- Okul kültür değişimini sağlayan bir örgüttür,
- Okul bürokratik bir örgüttür.
- Her örgüt gibi okulun da kendine özgü bir kişiliği vardır.

Okulun sıralanan bu örgüt özellikleri, okulların canlı ve etkileşimin aktif olduğu örgütler olduğunu gözler önüne sermektedir.

Bu durum okullarda başarılı bir örgütsel iletişim sürecini zorunlu kılmakla beraber bu sürecin mimarlarının okul müdürleri ve dolayısıyla onların sahip olduğu iletişim becerileri olduğu söylenebilir.

2.3.1. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri

Okulların başarısı veya başarısızlığı, okul müdürlerinin değişken bir yapıya sahip çevre ile ne kadar etkili iletişim kurabildiğine bağlıdır. Okul yöneticileri, okulların odak noktası oldukları için iletişim konusunda oldukça uzman olmalı, herhangi bir sorun, fikir veya haberle gelen üyelerle nasıl iletişim kuracaklarını çok iyi bilmelidirler (Rowick, 1999; Bilgen, 2015). Okul müdürü, iletişim başladığı anda başka işlerle meşgul olmayı bırakıp sadece iletişim sürecine odaklanmalı, göz kontağını kesmemeli, sesinin yüksekliğine, konuşmasının hızına dikkat etmeli ve karşısındaki kişi üzerinde ne söylediğinden çok nasıl söylediğinin etkisi olacağını unutmuyarak üslubunu belirlemelidir (Lasater, 2016). Özetle, okul müdürü, örgütün içindeki tüm bireyler arasında açık ve etkili bir iletişim ağı kurmak için öncelikle kendisi iletişim becerilerini etkili bir şekilde kullanmalı ve etkili iletişim sürecini okulda bizzat kendisi başlatmalıdır (Rowick, 1999).

Etkili iletişim becerileri okul müdürüne; performans değerlendirmesi yapabilme, çatışma ve problemlerle başa çıkabilme, astlarını motive edebilme, doğru kararlar verebilme, etkili bir lider olabilme, insan ilişkilerini artırma gibi örgütün temel taşı denebilecek beceriler kazandırmaktadır (White ve Chapman, 1996).

Bu nedenle etkili iletişim her okul yöneticisinin başarısının anahtarlarından biridir. Okul yöneticisi etkili bir iletişim sistemi kurduğunda; yeni gelen bir ileti, etkili iletişim sayesinde örgütün içinde hareket eder, en doğru şekilde anlaşılır ve ona cevap verilir. Bu yönden etkili iletişimin örgüt içindeki hareketi kanın damarlardaki hareketine benzetilebilir. Mesajların herhangi bir tıkanıklık yaşanmadan akması da bu bağlamda oldukça hayati bir öneme sahiptir (Alipour, 2011).

Müdürlerin örgütsel iletişim sürecinde etkili ve etkin rol oynayabilmeleri için öncelikle iletişim sürecinin olumsuz etkileyen *iletişim engellerinin* ve tam tersine iletişim sürecine olumlu katkıları olan *iletişimi kolaylaştıran etmenlerin* farkında olmalarının

önemli olduğu söylenebilir.

2.3.2.1. İletişim engelleri

Etkin bir iletişim sürecini engelleyen her türlü etken iletişim engeli olarak tanımlanır ve bu engeller, mesajın verilmesini veya alınmasını olumsuz yönde etkilerler (Tutar ve Yılmaz, 2013). İletişim engelleri fiziksel, semantik, psikososyal engeller ve süreç engelleri olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir.

2.3.2.1.1. Fiziksel engeller

İletişimin etkililiğinin olumsuz yönde etkilendiği; uzaklık, iletinin gönderildiği kanal, gürültü veya kullanılan medya gibi etkenler iletişimin fiziksel engelleri arasındadır (Agarwal, 2010). Telefona sesli bildirim gelmesi, bir anda gelen misafirler veya odanın duvarları gibi herhangi bir fiziksel etkileşim, iletişimin etkililiğine zarar verebilir (Lunenburg, 2010). Okullarda oluşabilecek fiziksel engellere örnek olarak; gürültü, internet veya bilgisayar gibi kullanılan teknolojik aletlerle ilgili teknik problemler veya yönetici ile öğretmenler arasındaki fiziksel uzaklık gösterilebilir.

2.3.2.1.2. Semantik engeller

Kelimelerin seçimi, nasıl kullanıldıkları ve kelimelere yüklenen anlamlar her birey tarafından farklı algılanabileceği için semantik iletişim problemlerine yol açmaktadır (Lunenburg, 2010). Her birey farklı zihinsel imajlara sahip olduğu için, insanların algıları birbirine özdeş olmamaktadır (Agarwal, 2010).

Sözcükler esas anlamlarını, cümle içindeki kullanımlarından, yapılan vurgulardan ve kullanılan beden dilinden almaktadırlar. Bunun nedeni, anlamları meydana getiren unsurun sözcükler değil, bireyler olmasıdır (Tutar ve Yılmaz, 2013).

Kelimelerin anlamları, yapılan tonlamaya göre değişerek konuşmaya yeni anlamlar kazandırabilir. Bu nedenle tonlama, konuşma hızı ve sesin yüksekliği, verilmeye çalışılan ileti ile paralel olmalıdır (Lasater, 2016). Örneğin, okul yöneticisi ellerini önüne bağlayıp kızgın veya gergin bir yüz ifadesi ve sert bir tonlamayla kapısının herkese açık olduğunu ve gereksinim duyulduğunda çekinmeden herkesin gelebileceğini söylerse, öğretmenlerin hiç biri bunu ılımlı bir davet olarak algılamayacaktır. Çünkü beden dili ve konuşma şekli, okul yöneticisinin sözlerini

örtmüştür olacaktır (Rowick, 1999).

2.3.2.1.3. Psikososyal engeller

Örgütteki bireylerin duygu, düşünce ve değer yargılarının farklı olması ve sahip oldukları kültürel ve sosyal alt yapının çeşitlilik göstermesi psikososyal engellere neden olmaktadır (Eyyüpoğlu, 2018). Örgüt yöneticilerinin emir verme eğiliminde olmaları, örgüt üyeleri arasında güven yaratamamış olmaları, otoritelerini korku üzerine kurmaları ve tehdit ve ceza gibi zorlayıcı yöntemler kullanmaları; örgütsel iletişimin psikososyal yönden engellenmesine yol açmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017). Bunlara ek olarak; iletişim sırasında oluşan aşırı ilgi veya ilgisizlik, savunucu tavırlar, iletilerin anlamlarının çarpıtılması, korku, benmerkezci tavırlar, kişisel ihtiyaç ve beklentiler, hatalı tamamlama, kültürel farklılıklar, cinsiyet farklılıkları, yetersiz bilgi, statü farklılıkları ve aşırı duygusallık örgütsel iletişim sırasında oluşabilecek psikososyal engellerdendir (Tutar ve Yılmaz, 2013). Psikososyal engeller fiziksel engellere benzer, ancak insanları psikolojik olarak birbirinden uzaklaştırır. Örneğin okul müdürü öğretmeni aşağılayarak konuşursa, bu aşağılanma öğretmende bir içerlemeye sebep olur ve bu içerleme kurulabilecek etkili bir iletişimi engeller (Lunenburg, 2010).

2.3.2.1.4. Süreç engelleri

İletişim sürecindeki her adım kesintisiz ve etkili iletişim gerektirir. Herhangi bir adımda iletişimin duraklaması ise iletişimin süreç engellerini oluşturmaktadır (Lunenburg, 2010). Örgütsel politikalar, örgüt kültürü, kuralları, düzenlemeleri ve örgütün hiyerarşik yapısı gibi örgütün içsel faktörlerinin iletişimi kesintiye uğratmasıyla süreç engelleri ortaya çıkmaktadır (Agarwal, 2010).

Örneğin hiyerarşide çok fazla halka olması, okul yöneticisi ile uzak bir halkadaki örgüt üyesinin iletişimde engel yaratabilmektedir.

2.3.2.2. İletişimi kolaylaştıran etmenler

Örgütlerde iletişimin etkililiğini azaltan ve iletişimi kesintiye uğratan engellerin yanında iletişimin etkililiğini artıran ve iletişim akışını kolaylaştıran etmenler de bulunmaktadır. Geri bildirim alınması/verilmesi, sade bir dil kullanılması, etkin dinleme ve tekrar yapılması iletişimi kolaylaştıran etmenlerin başında gelmektedir. Bunlara ek olarak

kullanılan iletişim kanallarının artırılması ve çeşitlendirilmesi, iletişimde teknoloji kullanımının artırılması, sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişimin birlikte ve etkili bir şekilde kullanılması iletişimi kolaylaştıran etmenler arasındadır. Son olarak haber akışının etkili yönetilmesi, örgütsel iklimin iletişimi destekleyici olması, güvene dayanan ilişkiler kurulması, zamanın verimli kullanılması, yöneticilerin duyarlı olması ve örgütsel sürecin sık sık denetlenerek eksik ve hatalı yönlerinin saptanması iletişimi kolaylaştıran etmenler arasında sayılabilir (Eskiyörük, 2015).

İletişimi kolaylaştırıcı etmenler arasında sayılan empati kurma becerisi ile işbirliği arasındaki ilişki okul yöneticilerinin empati kurma becerilerinin geliştirilmesini önemli bir konu haline getirmektedir (Demirbolat, 1999). Bunlarla birlikte, toplumsal yaşamda gelenek ve kültür, bireysel yaşamda görgü ve nezaket kuralları, örgütsel yaşamda protokol kuralları, yazışmalarda yazışma kuralları ve aile yaşamında sevgi ve saygı kuralları iletişimin kontrol mekanizmaları olarak hem iletişimin toplumsal düzen içinde sürmesini hem de kolaylaşmasını sağlar (Tutar ve Yılmaz, 2013).

2.4. İlgili Yurtdışı Araştırmalar

Yurtdışında örgütsel iletişim üzerine yapılmış çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Kelley (2005), “Liderlik Ölçüleri ve Okul İklimi Arasındaki İlişkiler” [Relationships Between Measures of Leadership and School Climate] isimli çalışmasında ilişkisel tarama modeli kullanmıştır. Veri toplama aracı olarak Personel Gelişimi ve Okul İklimi Değerlendirme Anketi [Staff Development and School Climate Assessment Questionnaire] (Zigarmive Edeburn, 1980) kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin içinde bulunulan her durum için farklı bir iletişim stili geliştirmesi, öğretmenlere okulun iyi bir iletişim ağına, kararlara katılım sürecine ve öğretmen desteğine sahip olduğunu düşündürmektedir.

Coomber (2008), “Görsel Avantaj” [The Visual Advantage] isimli araştırmasında, doküman incelemesi modelini kullanmıştır. Araştırmacı, görsel iletişimin önemini vurgularken görsel araçların etkili iletişim kurulmasını, karşılıklı anlayış geliştirilmesini ve giderek karmaşıklaşan dünyanın anlaşılır hale gelmesini sağladıklarını belirtmiştir.

Lunenburg (2010), “İletişim: Süreç, Engeller ve Etkililiği Geliştirme” [Communication:

The Process, Barriers and Improving Effectiveness] isimli araştırmasında doküman incelemesi modelini kullanmıştır. Bu çalışmada, yönetimin bütün işlevleri, iletişimi doğrudan ya da dolaylı yoldan içerdiği için iletişimin çok önemli olduğu ve okul yöneticisinin; planlama, örgütleme, yönetme ve izleme gibi işlerde insanlarla veya insanlara karşı iletişimi kullanmak zorunda olduğu belirtilmiştir

Nakpodia (2010), “Ortaokul Yönetiminde İletişimin Etkisi: Nijerya, Delta Eyaleti Örneği” [The Influence of Communication on Administration of Secondary Schools in Delta State, Nigeria] isimli araştırmasında ilişkisel tarama modeli kullanmıştır. Araştırmacı bu araştırma kapsamında geliştirdiği İletişim Duyumu Araştırma Anketi [Communication Satisfaction Survey Questionnaire] anketini veri toplama aracı olarak kullanmıştır. Bu çalışmada; okul ortamında, yöneticiler yalnız çalışmadıkları için diğer çalışanlarla iş birliği içinde olabilmek adına; bilgileri, duyguları ve fikirleri iletişim yoluyla aktarmak zorunda oldukları vurgulanmaktadır.

Alipour (2011), “İran Fiziksel Eğitim Organizasyonu Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişki” (The Relationship Between Organizational Climate and Communication Competencies of Managers of the Iranian Physical Education Organization) isimli çalışmasında ilişkisel tarama modeli kullanmıştır. Örgütsel İklim Ölçeği [Organization Climate Scale] (Deep ve Sussman, 1989) ve İletişim Becerileri [Communication Competencies] (Burton, 1993) veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre iletişim becerileri ve örgüt iklimi arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır

Andrioni ve Popp (2012), “Sosyal Bakım Organizasyonlarında Örgütsel İletişim: Hunedoara İlçesi, Romanya” (Organizational Communication in Social Care Organizations from Hunedoara County, Romania) isimli çalışmalarında görüşme, vaka araştırması, doküman analizi ve SWOT analizini kullanmışlardır. Bu çalışmaya göre, örgütsel iletişimi anlamak için öncelikle örgüt yapısının kişilerarası iletişimi de kapsadığı fikrinin anlaşılması gerektiği belirtilmektedir. Araştırmacılara göre bunun nedeni, kapsayıcı yapının; iletişimin rolü, yönü, yaratılan iletişim ağları ve belirli iletişim rollerinin ortaya çıkmasında etkisi bulunmasıdır.

Borca ve Baesu (2014), “İçsel Örgütsel İletişimin Nitelendirilmesine Muhtemel Yönetimsel Yaklaşım” (A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization) isimli çalışmalarında SWOT analizini

kullanmışlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel iletişim; örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş doyumunu olumlu ve pozitif yönde etkilemektedir. Terek, Nikolic, Gligorovic, Glusac ve Tasic (2015), “Sırbistan’da İlkokul Öğretmenlerinin İletişim Doyumları Üzerinde Liderliğin Etkisi” (The Impact of Leadership on the Communication Satisfaction of Primary School Teachers in Serbia) isimli çalışmalarında ilişkisel tarama modelini uygulamışlardır. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Envanteri [Transformational Leadership Behavior Inventory] (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990), İşlemsel Liderlik Davranışı Ölçeği [Transactional Leadership Behavior Scale] (MacKenzie et al., 2001; Podsakoff, Todor, Grover ve Huber, 1984) ve İletişim Doyumu Ölçeği [Communication Satisfaction Questionnaire] (Downs ve Hazen, 1977) veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada, okulun etkililiği ve kalitesinde olumlu değişimleri sağlanması için gerekli iki koşulunun başarılı işbirliği ve örgütsel iletişim olduğu belirtilmektedir.

Tyler (2016), “Virjinya’daki Yüksek Performanslı Başlık 1 İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İletişim Davranışları: Okul Liderleri, İletişim ve Dönüştürücü Çabalar” (Communication Behaviors of Principals at High Performing Title 1 Elementary Schools in Virginia: School Leaders, Communication and Transformative Efforts) isimli çalışmasını nitel desenlemiş ve görüşme tekniğini kullanmıştır. Yapılan bu araştırma geniş veya dar kapsamda liderlikte yüksek performans hakkında bir şey önermese de; iletişim becerilerinin başarılı okul yönetimindeki önemli rolünü açıkça göstermektedir.

Kodish (2017), “Örgütsel Güvenle İletişim Kurmak: Teori ve Pratik Arasındaki Bağın Keşfi” (Communicating Organizational Trust: An Exploration of the Link Between Discourse and Action) isimli çalışmasında Temellendirme Kuramı yöntemi ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanmıştır. Bu araştırmanın sonuçları göstermektedir ki; örgütlerde açık ve ulaşılabilir iletişim kanallarının varlığı, güvenilir ilişkilerin kurulabilmesi için oldukça önemlidir.

İletişim üzerine yapılmış olan yurtdışı araştırmalarına bakıldığında; örgüt içinde etkili iletişimin gerekliliği ve iletişimin örgüt için önem arz eden ve bulunması arzu edilen çeşitli değişkenleri de olumlu etkilediği sonuçlarına ulaşılabilir, bu da iletişimin örgüt için ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

2.5. İlgili Yurtiçi Araştırmalar

İletişim konusu yurtiçinde yapılan pek çok araştırmaya da konu olmuştur.

Celep (1992), “İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi” isimli araştırmasında nicel bir yaklaşım benimsemiştir. Araştırmanın verileri, Katz ve Kahn’ın geliştirdiği çift yönlü iletişim kuramından hareket edilerek geliştirilen anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler verilen görevlerle ilgili sorunları tartışabildikleri, emirleri gerekçeleriyle açıklayan, yüz yüze iletişimi tercih eden, okulun eğitim ve öğretim çalışmalarıyla ilgili bilgilendirici olan okul yöneticileriyle daha rahat iletişim kurabildiklerini belirtmişlerdir.

Şimşek (2003), “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği)” isimli doktora tezinde Eskişehir il merkezindeki resmi kurumlarda çalışan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin okul kültürünü etkileme derecesi ve yönünü korelasyon türü ilişki tarama modeli kullanarak belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin %25’i etkili iletişim becerilerine sahip olarak nitelendirilirken, %75’i etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip olarak nitelendirilmiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Batmaz (2004), “İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişiminin Karşılaştırılması (Elazığ İli Örneği)” isimli yüksek lisans tezinde tarama modeli kullanmış ve nicel bir araştırma desenlemiştir. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen ve öğretmenler ve yöneticiler için ayrı olarak tasarlanan likert tipi ölçekler yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin esas beklentisi olan etkili iletişim için uygun ortam yaratılmasının büyük ölçüde okul yöneticisine bağlı olduğu ancak ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim becerileri konusunda kendilerini objektif olarak değerlendiremedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Aksoy (2005), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları (Ankara İli Örneği)” isimli çalışmada tarama modeli kullanmıştır. Araştırmada kullanılan likert tipi ölçek araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırmada öğretmenler değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde kritik etmenin örgütsel iletişim olduğunu, nispeten kolay ve alışılan iletişim yöntemlerinin sıklıkla kullanıldığını ancak

daha fazla zaman ve çaba gerektiren iletişim yöntemlerine çok sık başvurulmadığını belirtmişlerdir.

Günbayı (2007), “Okullarda Bir Yönetim Süreci Olarak İletişim” isimli ilişkisel tarama modelindeki çalışmasında Gürgeç (2017) tarafından geliştirilen “Örgütsel İletişim” ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; iletişim sürecinin etkililiği ile örgütsel bağlılık ve verimlilik arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olması yanında, etkili iletişim iş gücü devri ve devamsızlığını azaltarak, okulun amaçlarına ulaşmasını daha kolay hale getirmektedir.

Çulha (2008), “Genel Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Bakış Açısından Örgüt İçi İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunların ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Yollarının Değerlendirilmesi (Mersin İli Örneği)” isimli yüksek lisans tezini nitel desenleyerek görüşme kılavuzu olarak adlandırılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanmıştır. Bu yüksek lisans tezinin sonuçları göstermektedir ki; resmi genel liselerde bulunan okul yöneticilerinin çoğunun diğer yöneticilerle olan iletişimleri etkilidir; ancak öğretmen, öğrenci ve öğrenci velileriyle olan iletişimlerinde bir takım sorunlar bulunmaktadır.

Özgün ve Aslan (2008), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi” isimli çalışmayı nitel desenlemiş olup veri toplama aracı olarak görüşme kullanmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda; okul yöneticilerinin kullandıkları sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir.

Tek (2008), “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisi ile Çatışmayı Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul Kadıköy İlçesi Örneği)” isimli yüksek lisans tezinde alan taraması yöntemini kullanmıştır. Bu çalışmada; 40 yaş ve üzeri yöneticilerin iletişim becerilerinin nispeten yüksek olduğu ve yüksek lisans mezunu yöneticilerin iletişim becerilerinin lisans mezunlarına kıyasla düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Topluer’in (2008), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki “Malatya İli Örneği”” isimli yüksek lisans tezi betimsel bir uygulama çalışmasıdır. Veri toplama aracı olarak Wiemann (1977) tarafından geliştirilen İletişim Yeterlikleri Ölçeği ve Rahim (1983) tarafından geliştirilen Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulgularında;

yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel çatışma arasında ilişkinin düşük düzeyde olduğu ve genç okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin diğerlerine kıyasla daha yetersiz olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Atik (2009), “İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi” isimli yüksek lisans tezini genel tarama modelinde desenlemiş ve veri toplama aracı olarak İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Müdür ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi Öğretmen Anketi ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri Ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin, liderlik, süreç, insan, donanım ve iletişim kalitesini pozitif yönde etkilediği ve liderlik kalitesinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Cesur (2009), “Ortaöğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi (Şişli İlçesi Örneği)” isimli yüksek lisans tezini ilişki modelde desenlemiştir. Araştırmada Bernard Bass (1985) tarafından geliştirilen, Akdoğan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Şimşek (2003) tarafından hazırlanan İletişim Becerileri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri okulda daha uzun süre bulunan öğretmenlerle daha etkili iletişim kurabiliyorken, daha az süredir okulda çalışan öğretmenlerle iletişimi aynı etkililikte kuramamaktadırlar.

Şimşek ve Altinkurt (2009), “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri” isimli araştırmalarını tarama modelinde desenlemişlerdir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemek için Şimşek (2003) tarafından geliştirilen Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri adlı ölçek kullanılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarında belirtilmiştir ki; okul yöneticilerinin yönettikleri örgütün etkinliğini sağlayabilmek için iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir ancak yöneticilerin iletişim becerileri hiçbir boyutta üst düzeyde etkili bulunmamıştır.

Takmaz (2009), “İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışları Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak James H. Lipham (1979) tarafından oluşturulup, Açıköz (1984) tarafından Türkçeye uyarlanan Karara Katılma

Ölçeği ve Gürgen tarafından oluşturulan Örgütsel İletişim Ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada, ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin karara katılma dereceleri yükseldikçe örgütsel iletişime dair pozitif algılarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tomaç (2009), “Anaokulu Öğretmenlerinin İletişim Becerileri Açısından Yöneticileri Algılamaları” isimli yüksek lisans tezinde ilişkisel tarama modelini kullanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Şahin (2007) tarafından geliştirilen Kişilerarası İletişim Becerileri Ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada devlet okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerini iletişim becerileri bakımından özel okulda çalışan öğretmenlere kıyasla daha yeterli buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çınar’ın (2010) “Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği” çalışması tarama modelindedir. Bu çalışmada Özmen ve Yörük (2007) tarafından geliştirilen ve okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğini belirlemeye yönelik ölçek kullanılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, öğretmenler okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiklerini olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca yine araştırma bulgularına göre, kadın öğretmenler okul müdürlerini iletişim sürecinde daha etkili bulmuşlardır.

Köstereoğlu ve Argon’un (2010), “Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları” isimli çalışmaları tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Bu araştırmada Özmen ve Yörük (2007) tarafından geliştirilen ve okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğini belirlemeye yönelik ölçek kullanılmıştır. Araştırmada, öğretmen algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu, kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine dair algılarının erkek öğretmenlere kıyasla daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tulunay (2010), “Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile İlişkisi (Sivas İli Örneği)” isimli yüksek lisans tezini ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışma olarak desenlemiştir. Veri toplama aracı olarak Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Ergin (1993) tarafından Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Bu çalışmada; öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri artarken; örgüte bağlılıklarının ve örgütsel iletişim algılarının düştüğü, bununla beraber örgütsel bağlılıkla birlikte örgütsel iletişim algısının da arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yetim’in (2010), “Genel Liselerde Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezi tarama modelinin

kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak İletişim Anketi (Celep, 2000) ve Organizational Identification Scale (Dick, 2004) kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel iletişimleri arttıkça örgütsel özdeşleşmelerinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Çetinkaya (2011), “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezini tarama modelinde desenlemiştir. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Değerlendirme Formu (Bass ve Avolio, 1995) ve Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği (Yörük ve Özmen, 2007) veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim becerileri ile liderlik stillerinin ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmış; dönüşümcü liderlik gösteren müdürlerde iletişim becerilerinin arttığı, işlemci liderlik davranışı gösteren müdürlerde ise iletişim becerilerinin azaldığı bulgulanmıştır.

Durğun (2011), “Genel Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Örgüt İçi İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunlar ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Yöntemleri” isimli nitel çalışmasını görüşme kılavuzu yaklaşımıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanarak oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre; kadın okul yöneticiler örgütsel iletişimi ilişki merkezli ve insan yönelimli olarak tanımlarlarken; erkek okul yöneticileri iş merkezli ve görev yönelimli olarak tanımlamaktadırlar.

Karadağ’ın (2011), “Okul Müdürlerinin Niteliklerine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Oluşturdukları Bilişsel Kurgular: Fenomonolojik Bir Çözümleme” isimli araştırması nitel bir araştırma olup fenomonolojik yaklaşımla desenlenmiştir. Bu çalışmada, okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin öğretmenlerin bilişsel kurgularının başında nazik olma, adaletli olma, doğru sözlü olma ve sevecen olmanın geldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Şimşek (2011), “Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri” isimli doktora tezinde nicel paradigma kapsamındaki karma modeli (betimsel model, ilişki model ve karşılaştırmalı model) kullanmıştır. Veri toplama sürecinde Diener, Emmons Larsen ve Griffin (1985) tarafından oluşturulan ve Köker (1991) tarafından Türkçeye uyarlanan Yaşam Doyumu Ölçeği, Yaşam Alanlarındaki Doyum Ölçeği (Commins, 1995), Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği (Downs ve Hazen, 1977) ve Beş Faktörlü Kişilik Ölçeği (John, Donahue ve Kentle, 1991) kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel iletişim ile bireylerin yaşam doyumu arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse'nin (2012), "Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" isimli çalışması tarama modelindedir. Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) tarafından oluşturulmuş, Ağaoğlu (2005) tarafından geliştirilmiş Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada daha önce yapılan çalışmalarla paralellik göstererek okul yöneticilerinin örgütsel iletişim konusunda kendilerini öğretmenlerin gördüğünden daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut (2013), "Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sürecinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi" isimli çalışmayı nitel araştırma modellerinden olgu bilim deseninde oluşturmuştur. Bu araştırmaya göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerini son derece etkili bulduklarını belirtmişler, statü farklılıklarının zaman zaman yansıtıldığını ifade etmişlerdir.

Eyidoğan (2013), "Etik İklimin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi" isimli yüksek lisans tezini tarama modelinde oluşturmuştur. Victor ve Cullen (1993) tarafından geliştirilen, Eser (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bu araştırmanın tüm bulguları göz önünde bulundurulduğunda; araştırmanın bütün boyutlarında olmasa da, etik iklim algısının örgütsel iletişimi etkilediği düşünülmektedir.

Katmer'in (2013), "Yeni Eğitim Sisteminde (4+4+4) Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Karşılaştıkları İletişim Sorunları Üzerine Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinde tarama modeli kullanılmıştır. Ersoy'un (2006) Yeni Eğitim Sisteminde (4+4+4) Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Karşılaştıkları İletişim Sorunları Üzerine Bir Araştırma Anketi veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmaya göre; öğretmenlik mesleğini isteyerek seçen okul yöneticileri ve öğretmenlerin arasındaki iletişim, istemeyerek seçenlere nazaran daha olumlu bulunmuş; ayrıca 46-55 yaş aralığında yer alan bireyler yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimi diğer yaş aralığındaki bireylere kıyasla daha pozitif bulduklarını ifade etmişlerdir.

Koçak (2013), "Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Branş Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezinde tarama modeli kullanmıştır. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri Ölçeği (Şimşek, 2003) ve Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonu Ölçeği (Bektaş, 2010) veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bu

araştırmada daha önce yapılmış olan araştırmayla benzer sonuçlara ulaşılarak, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonları arasında hem yüksek düzeyde hem de pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Yıldız'ın (2013), "Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmesi ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki" [Analysis of the Relation of Teachers' Organizational Identification and Organizational Communication] isimli çalışması ilişkisel tarama modelindedir. Veri toplama aracı olarak Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği (Van Dick, 2004) ve Örgütsel İletişim Ölçeği (Celep, 2000) kullanılmıştır. Bu çalışmada önceden yapılmış çalışmalara benzer bir bulgu elde edilmiş, örgütsel iletişim ve örgütsel özdeşleşmenin pozitif ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmiştir

Asar (2014), "İlkokul Yöneticilerinin Yeterliliklerine ve İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezinde ilişkisel tarama modelini kullanmıştır. Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Ölçeği (Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002). Araştırmada Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Ölçek (Şimşek, 2003) veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda önceki araştırmalarla benzer şekilde, okul yöneticilerinin kendilerini iletişim becerileri açısından, öğretmenlerin onları gördüğünden daha yeterli görmekte-dirler.

Demir'in (2014), "Eskişehir İlindeki Temel Eğitim Okulu Öğretmenlerinin İşbirlikli Sorun Çözme Yaklaşımlarının Örgütsel İletişim ile İlişkisi" isimli yüksek lisans tezinde tarama modeli ve veri toplama aracı olarak Okullarda Örgütsel İletişim ve İşbirliğine Dayalı Sorun Çözme Ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre; örgütlerde yöneticilerin sorun çözme yaklaşımına dair algıları pozitif yönde artarken, bu artış örgütsel iletişimi de artıracaktır.

Doğan ve Koçak (2014), "Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" isimli araştırmada ilişkisel tarama modelini kullanmıştır. Okul Yöneticisi İletişim Yeterliği Ölçeği (Şimşek, 2003) ve Öğretmene Yönelik Motivasyon Ölçeği (Bektaş, 2010) veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Fidan ve Küçükali (2014), "İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri

ve Örgütsel Değerler” isimli çalışmaları ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak İletişim Becerileri Ölçeği (Celep, 2000) ve Örgütsel Değerler Ölçeği (Yılmaz, 2007) kullanılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; okul yöneticileri iletişim becerileri açısından kendilerini öğretmenlerin onları gördüğünden daha yeterli görmektedirler ve ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile kurumların örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ada, Çelik, Küçükali ve Manafadehtabriz’in (2015), “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılama Düzeyleri (Erzurum İli Örneği)” isimli araştırması tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırmada Şimşek (2003) tarafından geliştirilen Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları eski araştırmalara benzer şekilde yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerileri bakımından kendilerini öğretmenlerin onları algıladığından daha yeterli algıladıkları yönündedir.

Ekici (2015), “İlkokullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinde betimsel ve ilişkisel tarama modellerini kullanmıştır. Veri toplamak için Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği (Memduhoğlu ve Uçar, 2012) ve Örgütsel İletişim Anketi (Celep, 2000) kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel iletişim stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısıdır; başka bir deyişle okullardaki stratejik planlama uygulamalarının istenen düzeyde verimli olabilmesi, örgütsel iletişimin güçlendirilmesi ile mümkündür.

Kaymak (2015), “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki (Kartal İlçesi Örneği)” isimli yüksek lisans tezini ilişkisel tarama modelinde oluşturmuştur. Şimşek (2003) ve Tekkanat (2009) tarafından geliştirilen ölçekler veri toplamak için kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin iletişim becerilerinin çok iyi olmasa da iyi durumda olduğu ve geliştirilebileceği vurgulanmaktadır.

Kurt (2015), “Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerileri” isimli yüksek lisans tezinde tarama modelini kullanmıştır. Veri toplama aracı olarak Aydoğan ve Kaşkaya (2010) tarafından geliştirilen ve okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililik derecesini ölçmeye ilişkin ölçek kullanılmıştır.

Bu araştırmanın sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim becerilerine sahip olma açısından kendilerini öğretmenlerin onları gördüğünden daha yeterli gördükleri bulunmuştur.

Yılmaz (2015), “Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Okul Öncesi Öğretmenlerinin Görüşleri Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasında ilişkisel tarama modeli ve veri toplama aracı olarak Şahin (2007) tarafından hazırlanan Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği’ni kullanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerin iletişim becerileri iyi düzeydedir ancak geliştirilmesi gerekmektedir.

Güngör ve Taşdan (2016), “Okul Müdürlerinin Perspektifinden İlköğretim Okullarında İletişim Engelleri” isimli çalışmalarında tarama modelini kullanmışlardır. Okul müdürlerine yönelik yönetimdeki iletişim engellerinin saptanması ve karşılaştırılmasını amaçlayan bir ölçek geliştirmişler ve veri toplama aracı olarak bu ölçeği kullanmışlardır. Araştırmanın bulgularında müdürlerin örgütsel iletişim sırasında önüne en çok çıkan engelin psikososyal engeller olduğu, bunlardan en göze çarpanının emredici dil kullanımı olduğu ifade edilmiştir.

Sezgin ve Er’in (2016), “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kişilerarası İletişim Becerilerine İlişkin Algıları: Türk İlkokulunda Bir Nitel Çalışma” [Teacher Perception of School Principal Interpersonal Communication Style: A Qualitative Study of a Turkish Primary School] isimli çalışması nitel desenlemiş olup yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerin iletişim becerileri ile ilgili olumsuz tutum geliştirmeye meyilli oldukları ve öğretmenlerin çoğunun, müdürlerinin iletişim şeklini, rahatsız edici ya da saldırgan olarak nitelendirdikleri belirtilmiştir.

Salman (2017), “Yöneticilerin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezinde ilişkisel tarama modelini kullanmıştır. Verilerin toplanmasında İletişim Becerileri Ölçeği (Şimşek, 2003) ve Oldman ve Hackman tarafından geliştirilen, Silah (2002) tarafından dilimize çevrilen ve Taşdan (2008) tarafından eğitime uyarlanan İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar iş doyumunun beklenen düzeyde yüksek olduğu örgütlerde, iletişimdeki bilgi akışının da aynı düzeyde açık ve net olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Uzun ve Ayık’ın (2017), “Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri ve Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişki” [Relationship Between Communication Competence

and Conflict Management Styles of School Principals] isimli çalışmaları ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. İletişim Yeterlilik Ölçeği [The Communication Competence Scale] (Wiemann, 1977) ve Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri [The Rahim Organizational Conflict Inventory- II] (Rahim, 1983) veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmacılar, okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile iletişim yeterlilikleri arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki; örgütsel iletişim, bir eğitim kurumu için oldukça önemli bir olgu olmakla birlikte, örgüt için önemli olan pek çok farklı değişken ile de yakından ilişkilidir. Ayrıca eğitim yöneticilerinin sahip oldukları örgütsel iletişim becerileri; hem örgütün yapısını hem de öğretmenleri doğrudan etkilemektedir. Bu nedenlerle örgütsel iletişimi anlamak ve etkili kullanabilmek hem örgüte hem de yöneticiye büyük katkılar sağlayacaktır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanma süreci, veri toplama araçları, verilerin analiz süreci ve araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından değerlendirici durum çalışması kullanılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme veya doküman analizi gibi nitel bilgi toplama tekniklerinin kullanıldığı, insanların algılarının veya olayların, tabii ortamda realist ve bütüncül biçimde ortaya konmasının amaçlandığı ve bu amaca yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 1999). Nitel araştırmalar kişilerin kendi seslerinden görüşlerinin alınmasına olanak tanınması, araştırmacı ve görüşmeci arasındaki güç ilişkisini en aza indirmesi, görüşmecilerin yaşadığı öznel problem veya durumların belirlenmesine olanak vermesi ve nicel araştırma tekniklerinin ve istatistiksel analizlerin açıklayamadığı problemleri açıklaması açısından önemlidir ve tercih edilmektedir (Creswell ve Poth, 2018).

Nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan değerlendirici durum çalışması ise tek bir olayın ya da olaylar bütünü derinlemesine çalışılarak araştırmacıya politikaların, programların veya kurumların değerlendirilmesini sağlamak için bilgi sağlamasıdır.

Değerlendirici örnek olay çalışmaları yürütüldükleri zaman ölçeği içinde tutulur ve değerlendirilen olayın birden fazla kurum veya politikayı ilgilendirmesi sebebiyle bu çalışmalarda genellikle çoklu örnek olaylar değerlendirilir (Köklü, 1994). Öğretmenlerin görüşlerine dayanarak, okul müdürlerinin örgütsel iletişim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada, farklı okullardan ve okul türlerinden farklı kişisel ve mesleki özelliklere sahip öğretmenlerden veri toplanması itibarıyla bu yöntem seçilmiştir.

Araştırma verileri nitel araştırma tekniklerinden derinlemesine görüşmeler kullanılarak toplanmıştır. Derinlemesine görüşme, açık uçlu sorulardan oluşan, görüşmecinin duygularını ve bakış açısını derinlemesine keşfetmeyi amaçlayan bir teknik olması açısından, kişisel görüşlerin önem kazandığı konularda tercih edilmektedir (Baş ve Akturan, 2017). Ayrıca görüşmede araştırmacı karşılaştığı belirsiz cevapları anında başka sorularla aydınlatılabilir, yapmacık cevapları ayıklayabilir, ses tonu, mimikler ve soruları cevaplamaya yönelik gösterilen isteklilikten verilen cevapların değerlendirmesini yapabilir (Karasar, 2014). Derinlemesine görüşmeler yarı yapılandırılmış formda uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme araştırmacıların, karşılarındaki kişiden bilgi alabilmesi için kullandıkları sözlü bir araçtır. Her ne kadar araştırmacı görüşmeye önceden belirlenmiş sorularla girse de, yarı yapılandırılmış görüşmeler araştırmacıya görüşmenin akışına göre eklenen sorularla önemli hissettiği noktaları keşfetme şansı tanır (Longhurst, 2003).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu özel ve devlet okullarında çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 40 öğretmen oluşturmuştur. Çalışma grubunun seçiminde, nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örneklem seçme tekniklerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme birlikte kullanılmıştır. *Ölçüt örnekleme*, araştırmanın problemiyle ilgili belirlenen nitelikteki kişi, olay, nesne ya da durumların seçilip örnekleme oluşturmasıdır (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Araştırmada belirlenen ölçütler, okul müdürünün en az bir senedir bulunduğu kurumda görev yapıyor olması ve öğretmenin mevcut okul müdürüyle en az bir sene çalışmış olmasıdır. Bu nedenle araştırma kapsamındaki öğretmenler en az 2017-2018 öğretim yılından itibaren mevcut kurumlarında ve şu anki mevcut müdürleriyle çalışmaktadırlar.

Maksimum çeşitlilik örneklemede araştırmacı değişik özelliklere sahip, oldukça çeşitli birimleri örneklem kapsamına alarak heterojen bir örneklem grubu oluşturmaya çalışır (Baş ve Akturan, 2017).

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütsel iletişim yeterliklerine ilişkin görüşlerini almaktır. Bu nedenle araştırma kapsamında seçilen öğretmenlerin farklı değişkenler açısından çeşitlilik göstermesinin, araştırmanın içeriğini zenginleştireceği düşünülmüştür. Buna göre, çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin 6'sı Anaokulu, 2'si Sınıf, 2'si Müzik, 1'i Resim, 1'i Drama, 1'i Sosyal Bilgiler, 1'i Türkçe, 2'si Matematik, 5'i Rehberlik, 6'sı İngilizce, 3'ü Beden Eğitimi, 2'si Bilişim Teknolojisi, 3'ü Fen Bilimleri, 1'i Din Kültürü, 1'i Tarih, 1'i Fizik, 2'si Biyoloji Öğretmenidir. Bu öğretmenlerin 19'u Muğla ilinde, 1'i Manisa, 1'i İzmir, 2'si Denizli, 3'ü Ankara, 12'si Sakarya, 1'i Hakkâri ve 1'i Nevşehir ilinde görev yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 16'sı 1-5 yıllık, 11'i 6-10 yıllık, 5'i 11-15 yıllık, 3'ü 16-20 yıllık, 2'si 21-25 yıllık ve 3'ü 26-30 yıllık kıdeme sahiptir. Bu öğretmenlerin 34'ü erkek bir okul müdürü ile çalışırken 6'sı kadın okul müdürleri ile çalışmaktadır. Çalışma grubundaki öğretmenlere ait diğer bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Görüşülen Öğretmenlerin Farklı Değişkenlere Göre Dağılımı

Kademe	Öğrenim Durumu	Cinsiyet	Okul Türü	
			Devlet Okulu	Özel Okul
İlkokul	Lisans	Kadın	3	2
		Erkek	2	2
	Lisansüstü	Kadın	1	1
		Erkek	1	1
Ortaokul	Lisans	Kadın	7	2
		Erkek	3	1
	Lisansüstü	Kadın	1	1
		Erkek	1	1
Lise	Lisans	Kadın	2	1
		Erkek	1	1
	Lisansüstü	Kadın	1	1
		Erkek	2	1

Tablo 1’de görüldüğü gibi, görüşme yapılan öğretmenlerin çalışılan okul türü, çalışılan kademe, mezun olunan okul türü ve cinsiyet değişkenleri açısından da çeşitliliği sağlanmıştır. Görüşme yapılan öğretmenlerin 13’ü ilkokul, 17’si ortaokul ve 10’u lise kademesinde görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerin 27’si lisans, 13’ü ise yüksek lisans mezunudur. Ayrıca çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin 23’ü kadın, 17’si erkektir. Son olarak bu öğretmenlerin 25’i devlet okullarında, 15’i ise özel okullarda görev yapmaktadır. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlere kimliklerinin mahremiyeti esasına dayanarak birer takma isim verilmiş ve öğretmenlere ait demografik bilgiler bu takma isimlerle birlikte Ek 4’te sunulmuştur. Metin içinde yapılan doğrudan alıntılarda referans olarak katılımcılara verilen takma isimler kullanılmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri 2018-2019 öğretim yılı içerisinde Türkiye'nin sekiz farklı ilindeki özel okul ve devlet okullarının çeşitli kademelerinde görev yapan öğretmenlerden, araştırmacının gerçekleştirdiği yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bu iller Muğla, Ankara, Nevşehir, Sakarya, Manisa, Hakkâri, İzmir ve Denizli'dir. Görüşmelere katılan öğretmenlerin gönüllü olmalarına ve tamamen kendi iradeleriyle görüşmelere katılım göstermelerine özen gösterilmiştir. Görüşmeler yapılmadan önce öğretmenler ile iletişime geçilmiş, öğretmenler yapılan çalışmanın içeriği hakkında bilgilendirilmiş ve görüşme zamanı için uygun oldukları tarihe ve saate göre randevular oluşturulmuştur.

Görüşmeciler, görüşmenin bölünmemesi ve kişisel olması konusunda önceden bilgilendirildikleri için, görüşmeler birebir ve herhangi bir kesinti yaşanmadan yapılmıştır. Görüşme ortamı olarak rehberlik odası, boş sınıflar, müdür odası, ev ortamı, kafeler ve görüntülü konuşma yoluyla sanal ortam tercih edilmiştir. Bu ortamlarda görüşmeci ve araştırmacı yalnız bulunmuş, herhangi bir üçüncü kişi görüşmeye şahit olmamıştır. Görüşmeler başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı yeniden açıklanarak, çalışmada toplanan verilerin yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacağı ve kimlik bilgilerinin ve verilerin gizli tutulacağı konusunda bilgi verilmiştir. Öğretmenlerin araştırmaya katılma konusunda gönüllü olduklarını belirtmelerinin ardından görüşmelere başlanmıştır. Görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüştür. Görüşmeler veri kaybı olmaması amacıyla görüşmecilerin izni doğrultusunda ses kaydına alınmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları yoluyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacı sormayı planladığı soruları önceden hazırlar, ancak görüşme sırasında görüşmenin akışına bağlı olarak bazı sorular ekleyebilir ya da mevcut sorularda azaltma yapabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin sahip olduğu bu esneklik ve aynı zamanda belli standartlara bağlı olma özelliği, bu tekniği eğitim bilimleri araştırmalarına daha uygun bir hale getirmektedir (Türnüklü, 2000). Bu bilgiler ışığında, bu çalışmada veriler

çalışma grubundaki öğretmenler ile yüz yüze gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmış, görüşmecilerin izni doğrultusunda görüşmeler ses kaydına alınarak kaydedilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları, iletişim ile ilgili alan yazın doğrultusunda araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Ardından sorular geçerliğin sağlanması için alan uzmanlarının* görüşlerine sunulmuştur. Alan uzmanlarından gelen öneriler doğrultusunda çalışmaya yeni sorular eklenmiş, bazı sorular çıkarılmış, bazı sorularda da düzenlemeler yapılmıştır. Soruların çalışma grubu tarafından anlaşılabilirliğinin ve uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi için bir öğretmen ile pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşmenin yapıldığı kadın öğretmen Muğla ilinde bir özel okulda, lise kademesinde görev yapan, 13 yıllık kıdeme sahip, yüksek lisans mezunu bir Psikolojik Danışma ve Rehberlik öğretmenidir. Ayrıca bu öğretmen çalışma grubunun seçiminde göz önünde bulundurulmuş ölçütleri de karşılamaktadır (Çalışılan okulda en az bir yıl mevcut okul müdürü ile birlikte çalışmış olma). Yapılan pilot görüşme yaklaşık 20 dakika sürmüştür. Pilot görüşme öğretmenin kendi odasında yapılmıştır. Bu pilot görüşmeden elde edilen bilgiler ışığında soruların akışında düzenlemelere gidilerek sorulara son şekli verilmiştir.¹

¹ *Doç. Dr. Tuğba Hoşgörür, Prof. Dr. Yahya Altınkurt, Doç. Dr. Vural Hoşgörür

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi, toplanan verilerin bilgiye dönüştürülme sürecidir. Bu araştırmanın verileri tümevarım analizi tekniği kullanılarak yapılmıştır. Analizler araştırmanın kapsamı ve araştırmacının elinde bulunan kaynaklar doğrultusunda elle yapılmıştır. Yapılan tümevarım analizinde, görüşmeden elde edilen verilerin değişik alt konu başlıklarına bölünmesi, konuların özelliklerine göre etiketlenmesi, önemli bulguların tanımlanması ve yorumlanması adımları izlenmiştir (Baş ve Akturan, 2017). Tümevarım analizinde, araştırmacı topladığı verilere bir açıklama getirmeye çalışır, bu noktada eksik kalan verileri toplar ve ortaya çıkan temaları teyit edecek bilgileri bir araya getirir (Yıldırım, 1999). Bu çalışmada, ses kaydı olarak depolanan veriler öncelikle eksiksiz bir şekilde yazıya geçirilmiştir. Verilerin dökümünde eksiklikler/hatalar olabileceği göz önünde bulundurularak, bir alan uzmanından* yardım alınmış ve ses kayıtları ile görüşme dökümlerinin karşılaştırılması sağlanmıştır. Görüşme dökümlerinde gerekli düzenlemelerin yapılmasının ardından, kayıtlar ayrıntılı yarı yapılandırılmış görüşme formuna (Ek. 2) aktararak araştırma amaçlarına yönelik sorular doğrultusunda indekslenmiştir. Her bir görüşme dökümüne ait indeksler, betimsel veri indeksine (Ek 3) aktarılmış ve kodlamalar bu indeks üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu sürecin ardından veriler defalarca okunmuş, araştırma amaçlarının altında gruplandırılmıştır. Gruplandırılan görüşmeler ilgili disiplinin terminolojisi kullanılarak kodlanmıştır. Bu kod listesi elde edilirken uzman bir kişi** ile birlikte ortak çalışma yapılmış, ortaya çıkan kodlar birlikte tanımlanmıştır. Oluşturulan kodlardan yola çıkarak temalar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodların ve temaların test edilmesi için bir alan uzmanının doldurulmamış betimsel veri indeksleri üzerinde kodlar oluşturması ve bunları belirli temalar etrafında birleştirmesi sağlanmıştır. Oluşturulan kod ve temalar, araştırmacının oluşturdukları ile karşılaştırılmış ve üzerinde uzlaşıya varıldığı şekliyle tekrar uzman görüşüne sunularak ikinci kez test edilmesi sağlanmış ve son şekli verilmiştir. Araştırma bulguları, araştırma amaçları doğrultusundaki başlıklar altında, oluşturulan temalar ve bunlarla ilişkili alt başlıklar olacak şekilde okuyucuya sunulmuştur. Bu süreçte temalar ve ortaya çıkan kodlar bu uzman tarafından okunarak kendisinin görüşleri alınmıştır. Ayrıca ortaya çıkan temalar bağımsız üç uzman***²

² *Doç. Dr. Tuğba Hoşgörür

** Doç. Dr. Tuğba Hoşgörür

*** Doç. Dr. Abbas Ertürk, Arş. Gör. Dr. İlker Aysel, Arş. Gör. Yılmaz İlker Yorulmaz

tarafından okunarak kendilerinden uzman görüşü alınmıştır. Alınan uzman görüşleri de değerlendirmeye alınarak, kodlar arasındaki tutarlılık sağlanmıştır. Veriler öncelikle bütün olarak yorumlanmış sonrasında, cinsiyet, okul türü, mezuniyet derecesi ve çalışılan kademe gibi belirli değişkenler baz alınarak tekrar yorumlanmıştır. Sonrasında belirlenen kodlar çerçevesinde elde edilen veriler araştırmanın her bir alt problemiyle ilgili kodlar sınıflandırılmış ve kullanılan ifadelerin açıklığı tekrar kontrol edilmiştir. Çalışma kapsamında ortaya çıkan temaların ve alt temaların listesi Tablo 2’de verilmiştir:

Tablo 2

Araştırmada Ortaya Konan Tema ve Alt Temalar

TEMALAR	ALT TEMALAR
İletişim sürecine yaklaşımlar	Yaklaşımlar
Sözlü iletişim yeterlikleri	Sözlü iletişimde dil kullanımı Sözlü iletişimin içeriği Sözlü iletişimin üslubu Sözlü iletişimde hitap şekilleri Sözlü iletişimde hitabet yeterlikleri
Sözsüz iletişim yeterlikleri	Beden dili
Yazılı iletişim yeterlikleri	Yazılı iletişimin içeriği Yazılı iletişim kanalları
Sözlü iletişim yeterlikleri	Okul binasında görsel kullanımı Medyada görsel kullanımı Müdür odasında görsel kullanımı Okul müdürünün giyim tarzı İletişim kurulan ortamın özellikleri
İletişim ağlarını yönetme yeterlikleri	Dikey İletişim İletişim kanalları İletişimin hızı İletişimin sıklığı Erişilebilirlik Yatay iletişim İletişimin sıklığı İletişim ortamları Çapraz iletişim Biçimsel olmayan iletişim Okuldaki bilgi edinme kaynakları Okuldaki söylentilerin sebepleri

Tablo 2’de araştırma kapsamında ortaya çıkan temalar ve alt temalar verilmiştir.

Araştırmanın bulgular bölümünde temalar yukarıda verildiği sıraya uygun olarak açıklanmıştır.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Her nitel araştırmada güvenilirlik, geçerlik ve objektifliğin sağlanması araştırmanın inandırıcılığı ve bilimsel kabul edilmesi açısından oldukça önemlidir. Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanabilmesi için öncelikle araştırma bulgularının oluşum süreci, araştırma süreci, araştırmanın amaçları ve veri toplama araçlarının nasıl oluşturulduğuna dair araştırmada ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Bulgulamaya geçilmeden önce pilot bir görüşme yapılmıştır. Ortaya konan bulgular yapılan alan yazın taraması ile desteklenmiştir. Araştırmanın uygulama süreci, çalışmada ayrıntılı bir şekilde ve yapılaş sırasına göre anlatılmıştır. Son olarak araştırma kapsamında toplanan veriler temalaştırılmadan önce başka bir araştırmacı tarafından okunmuş ve onun yaklaşımı temalaştırma sırasında dikkate alınmış, ortaya çıkan temalar ve kodlar bu uzmanla birlikte değerlendirilmiştir. Bunun sonrasında araştırmanın verileri tanımlanan kodlar ve temalara göre sınıflandırıldıktan sonra bağımsız başka uzmanların incelemesine sunulmuş ve onlardan alınan uzman görüşleri doğrultusunda çalışmada düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca temaların netlik kazanması açısından doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Geçerlik, araştırmacının kurduğu yapılardan oluşan çalışmanın, araştırılan sosyal yapı içindeki gerçekliği ölçebilme derecesidir. Öte yandan, araştırmanın geçerliği; araştırmacının kavramsallaştırıp sunduğu sosyal dünya ile gerçek sosyal dünya birbirine tam uymazsa düşer (Neuman, 2007). Yapılan araştırmalarda iç ve dış geçerliğin sağlanması son derece önemlidir. İç geçerlik belirlenen bir nedensellikte, sonuçların bilinen nedenler tarafından gerçekten açıklanabilir olmasıdır (Karasar, 2014). Nitel çalışmalarda iç geçerlik inanılrlık olarak tanımlanmaktadır.

İnanılrlığının sağlanabilmesi için toplanan verilerin ilgili uzmanlar tarafından okunması, analiz edilmesi, yorumlanması ve sonuçların araştırmacının sonuçlarıyla test edilmesi gerekmektedir (Lincoln ve Cuba, 1985). Yürütülen bu çalışmada inanılrlığı sağlayabilmek için bir alan uzmanına görüşmeler ile ilgili olarak ortaya çıkan düşünceler ve yaşanan gelişmeler ile ilgili olarak sürekli rapor vererek, görüşlerin test edilmesi sağlanmış; toplanan verilerin analiz ve yorumlarının test edilmesi amacıyla da

yine uzman desteği sağlanmıştır. Buna ek olarak, dış geçerlik; nicel çalışmaların esas amaçlarındandır ve çalışmanın değerine ilişkin yargı oluşturmaya yarayan “genelleme” kavramını içerir. Dış geğerliğin nitel çalışmalardaki karşılığı olarak kullanılan aktarılabirlik; uygunluk olarak da adlandırılmaktadır (Başkale, 2016). Aktarılabirlik gönderilen ve alınan içeriğin birbiriyle uyumlu olması olarak tanımlanabilir. Eğer içerik A ve B yeterli miktarda uyumlu ise, ilk içerikte çalışan hipotez, ikincide de uygun bir şekilde çalışacaktır (Lincoln ve Guba, 1985). Aktarılabirliğin sağlanabilmesi için araştırma grubunun seçimine ve görüşme yapılan ortamlara ilişkin bilgiler çalışmaya katılanların (dolayısıyla okul müdürlerinin) kimliklerini açığa kavuşturmayacak şekilde-tüm ayrıntılarıyla betimlenmiştir.

Son olarak objektiflik nitel çalışmalarda onaylanabilirlik olarak isimlendirilmektedir ve çalışmanın onaylanabilirliğini sağlayabilmek için katılımcılardan direkt alıntılar yapmak veya onlara ait hikyeler paylaşmak oldukça önemlidir (Başkale, 2016). Onaylanabilirlik, araştırma sonuçlarının başkaları tarafından onaylanmasını veya desteklenmesini ifade etmektedir. Bunu sağlamak için araştırmacı; araştırma yöntemlerini veri kontrolü için belgeleyebilir, başka bir araştırmacı yapılan araştırmayı herhangi çelişkili bir söylem olup olmadığına dair kontrol edebilir ya da araştırma bittikten sonra veri denetimi bağımsız bir araştırmacı tarafından yapılarak herhangi bir önyargı olup olmadığı kontrol edilebilir (Trochim, 2006).

Yürütülen araştırmanın onaylanabilirliğinin sağlanması için, veriler ses kaydından bilgisayar ortamına aktarılma sürecinde, analiz sürecine alındıktan sonra ayrıntılı yarı yapılandırılmış görüşme formuna (Ek 2) aktarım süresince ve araştırma bitiminde analiz edilen veriler araştırmanın bulguları adı altında sunulduktan sonra bir alan uzmanı*³ tarafından defalarca okunarak kontrol edilmiştir ve onaylanabilirlik sağlanmıştır.

³*Doç. Dr. Tuğba Hoşgörür

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bulgularına öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin örgütsel iletişim süreçlerine yönelik yeterliklerine ilişkin görüşleri alınarak ulaşılmıştır. Bulgular, araştırmanın alt problemleri ve ortaya çıkan temalar kapsamında sunulmuştur.

4.1. Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Yaklaşımları ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim sürecindeki yaklaşımlarına yönelik görüşleri incelendiğinde, müdürlerin bir takım yeterliklere sahip oldukları gibi, öğretmenlere rahatsızlık veren yaklaşımlara da sahip oldukları görülmüştür. Bu görüşler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3

Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Yaklaşımları

Yeterlikler	Sorunlar
Çözüm odaklı	Tehditkâr
Yapıcı	Gergin
Uzlaşmacı	
Anlayışlı	
Empatik	
İyi dinleyici	
İletişime açık	
Adil	
Sakin	
Samimi	

Tablo 3'te görüldüğü gibi öğretmenler, okul müdürlerinin çözüm odaklı, yapıcı, uzlaşmacı, anlayışlı, empatik, iyi dinleyici, iletişime açık, adil, sakin ve samimi iletişim tutum ve davranışlarını okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim süreci yeterlikleri olarak belirtmişlerdir. Öğretmenler, bu özelliklerin okul müdürlerinin iletişim becerilerini etkili hale getirdiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki yaklaşımlarına ilişkin bazı öğretmen görüşleri şöyledir:

“Müdürümüzün en etkili olduğu nokta kendisini karşısındakinin yerine koyuyor olmasıdır. Yani empati kurmasıdır ve karşıdaki kişiye değer vermesidir...”(Recep, Ö.O., Lise Bed. Eğt. Öğr.)

“...İlk başta hani yapıcı olması dinlemesi, daha sonra hani bunu yani söylediğimiz şeyleri yapıp geri dönüş yapması, en iyi özellik geri dönüş yani.” (Fatma, Ö.O., Anasınıfı Öğr.)

İletişim sırasında alıcının kaynaktan gelen mesajı anlamlandırabilmesi için etkin dinleme oldukça önemlidir. Okul müdürlerinin empatik dinleme, geri bildirim verme ve güven verme becerileri sergilemeleri iletişimlerini daha da etkili hale getirmektedir (Yılmaz, 2015). Bununla birlikte, okul müdürlerinin karşılarındaki kişiyi dinlemek yerine sürekli kendilerinin konuşmak istemeleri ve buyurma eğilimi göstermeleri örgütsel iletişimin etkinliğini azaltmaktadır.

Okul müdürlerinin iletişim sürecine ilişkin tutumları ve bu süreçteki davranışları okulun örgütsel iletişiminin etkinliğini direkt etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Aziz ve Dicle, 2017). Araştırmadan elde edilen bulgular göstermektedir ki, okul müdürleri iletişim sürecinde birbirlerinden farklı yaklaşımlara sahiptirler, ancak bu farklılığın bir sebebi öğretmenlerin farklı beklentiler içinde olmasıdır denilebilir. Her öğretmen farklı bir düşünce sistemine ve sosyo-kültürel arka plana sahip olmasının verdiği öznellikle, karşısındaki okul müdüründen ve iletişim ağlarından farklı beklentiler içine girmektedir. Buna paralel olarak yapılan bir araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin sahip oldukları öğrenim düzeyi, onların okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini algımlarken; empatik dinleme yeterliği, geri bildirimde bulunma yeterliği, güven verme yeterliği ve etkililik yeterliği boyutlarında anlamlı bir farklılığa sebep olmuştur (Tomaç, 2009). Okul müdürünün kurduğu doğru ve etkili iletişim, öğretmenler tarafından olumlu algılanırsa, bu durum öğretmenlerin günlük işlerde de moralini yükselterek, örgütsel amaçlara ulaşmada ve eğitim kalitesinin artmasında oldukça etkili olacaktır (Sağbaş, 2013). Burada okul müdürlerinin üstüne düşen kısım, nesnellikle yaklaşarak, çoğunluğun beklentisi olabilecek becerilere sahip olmak, iletişim sırasında etik sınırdan

kalmak ve karşısındaki kişiyi insani ve mesleki boyutuyla bir bütün olarak kabul etmektir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; okul müdürlerinin sosyal iletişim becerileri ve iletişim sürecindeki yaklaşımları etkili hale geldikçe, öğretmenlerin motivasyonu artmaktadır ve insanların birbirine karşı güven geliştirebilmesi için iletişim oldukça önemlidir (Doğan ve Koçak, 2014; Kodish, 2017).

Tablo 3’te görüldüğü gibi öğretmenler aynı zamanda okul müdürlerinin tehditkâr ve gergin davranışlar sergilediklerini ve bundan rahatsız olduklarını belirtmişlerdir. Araştırma her ne kadar nitel desenlenmiş olması itibariyle genellenebilirliği bulunmasa da, tehditkâr yaklaşım ile ilgili görüş bildiren öğretmenlerin tamamının devlet okullarında çalışan öğretmenlerden oluşması dikkat çekici bulunmuştur. Aşağıda bu konuda görüş bildiren bazı öğretmenlerin ifadelerine yer verilmiştir:

“...eğer bunu böyle yapmazsan, çocuğa bir şarkı öğretmezsen soruşturma geçirirsin gibi. İşte ya da hocam ne bileyim sürülürsün, şöyle olur, böyle olur falan. Bu dili sıklıkla kullanıyor. Mesela istemediği bir şey yaptığın anda konu soruşturmaya gelir ister istemez. Herkese böyle.” (Sevgi, D.O., Anasınıfı Öğr.)

“Görevini ihmal edersen sert davranıyor. Korkusuzdur tehdit de eder soruşturma açarım diye...” (Yağmur, D.O., Sınıf Öğr.)

Okul müdürlerinin iletişim sürecinde tehditkar yaklaşımları yanında gergin tavırlar sergilemesi, iletişim sürecinde öğretmene ters cevaplar vermesi ya da mesajları çoğunlukla olumsuz değerlendirmesi iletişim sürecini olumsuz etkileyen yaklaşımlardan bir diğeridir. Öğretmenler, gergin yaklaşımın okul müdürlerinde her zaman olmasa da bazı zamanlarda oluştuğunu ve iletişim sürecini kesintiye uğrattığını belirtmişlerdir. Bir öğretmen bu konudaki görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“...işte bazen gergin olabiliyor. Yani o arada senin müdürüne bir şey söylemen gerekebiliyor ama söylediğin şeyi bambaşka anlayıp çok farklı tepkiler verebiliyor sana işte...” (Sevgi, D.O., Anasınıfı Öğr.)

Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı sergiledikleri gergin ve tehditkar yaklaşımlar okuldaki iletişim sürecine zarar verecektir. Nitekim öğretmenler de okul müdürlerinin bu tarz yaklaşımlarını korku verici ve etik dışı bulduklarını ifade etmişlerdir. Yıldırım (2015) çalışmasında insanların yaşadığı korku ve diğer duygusal durumların, iletişim sırasında iletilen mesajların algılanmasını zorlaştırdığı ve bunun da iletişim sürecini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca korku verici iletişim insanlar üzerinde rahatsız edici bir etkiye sahip olduğu için, buna maruz kalan insanlar bu rahatsızlıktan

kurtulmak için iletişimi reddetmeye başlayabilmektedirler (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2015). Okul müdürlerinin öğretmenler ile tehdide dayalı iletişim kurması, aynı zamanda iletişim sürecinin etik sınırlar dışına taşınmasına sebep olmaktadır. Etik iletişimde oldukça önemli bir konudur çünkü mesajı alan kişiler mesajın kaynağının yaklaşımını etik dışı buluyorlarsa, iletişim kurmaktan kaçınacaklardır. Bu nedenle denilebilir ki; iletişim ve etik arasındaki ilişki gönderici ile alıcı arasında güven ve saygıyı sağlamak için oldukça önemlidir (Tutar ve Yılmaz, 2013). Ayrıca Eyidoğan (2013) tarafından yürütülen araştırmanın bulgularına göre; örgütlerdeki etik iklim algısı ile örgütsel iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu bulgu da göz önüne alarak; öğretmenler tarafından etik dışı olarak algılanan iletişim sürecinin etkililiğini yitirebileceği ve bu durumun örgütsel iletişim ağlarına da yansıtılabileceği söylenebilir.

4.2. Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okul müdürlerinin sözlü iletişim konusundaki yeterlikleri ile ilgili öğretmen görüşleri incelendiğinde, görüşlerin, sözlü iletişimde dil kullanımı, sözlü iletişimin içeriği, sözlü iletişimin üslubu, hitap şekilleri, sözlü iletişimde hitabet becerisi ve iletişim sürecine dair beceriler temaları etrafında şekillendiği görülmüştür.

4.2.1. Okul Müdürlerinin Sözlü İletişimde Dil Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenler, okul müdürlerinin sözlü iletişim sürecinde dili kullanım şekillerine yönelik bazı davranışları yeterlikler boyutunda değerlendirirken, bazı davranışları ise olumsuz bulmuşlardır. Öğretmenlerin dil kullanımı ile ilgili olumlu ve olumsuz buldukları noktalar Tablo 4'te verilmiştir:

Tablo 4

Sözlü İletişimde Dil Kullanımı

Yeterlikler	Sorunlar
Türkçeyi düzgün konuşma / Anlaşılabilirlik	Şiveli konuşma
Doğru kelime seçimi	Hızlı konuşma

Tablo 4’te belirtildiği gibi, öğretmenler okul müdürlerinin dil kullarımlarının Türkçeye uygun olmasını ve kullandıkları kelimelerin doğru seçilmiş olmasını okul müdürlerinin sahip oldukları yeterlikler olarak nitelendirirlerken, okul müdürlerinin şiveli ve hızlı konuşmalarını dil kullanımını açısından olumsuz bulmuşlardır. Bir öğretmen okul müdürünün sözlü iletişim kurma tarzını şu şekilde değerlendirmiştir:

“...hem kibardır hem de açık ve sade bir dil kullanır, fazla laf kalabalığı yapmaz kelime seçimi ve üslubuna kesinlikle çok dikkat eder son derece kibar ve iletişime de açıktır.”(Ali, Ö.O., İlk. Drama Öğr.)

Bunun yanı sıra okul müdürlerinin sözlü iletişim sırasında kullandıkları dili olumsuz olarak nitelendiren öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“...ama kaba bir konuşma tarzı var, o da ağızdan yani yöresel....Diksiyonu falan düzgün değil. Kaba bir konuşması var...”
(Cansu, D.O., Orta. İng. Öğr.)

“...şöyle şimdi söylemek istediği için hızlı konuşuyor tamam mı bazen, hızlı konuştuğu için neye kime kızdığını anlamıyorsun. Bir de anlattığı şeyin başını kaçırmış oluyorsun sonunu da anlamıyorsun ne olduğunu...” (Şebnem, D.O., Anasınıfı Öğr.)

İletişim yoluyla hedefe yönelik davranışlar ortaya çıktığı için, iletişim sırasında kullanılan mesajların anlaşılabilirliği ne kadar iyiyse, okul müdürünün hedefe yönelik etkinliklerinin ilerleme şansı da o kadar yüksektir (Hoy ve Miskel, 2015). Buna ek olarak yapılan araştırma sonucuna göre öğretmenler okul müdürleriyle iletişim kurmak için daha çok sözlü iletişimi kullanmaktadırlar (Bozkurt, 2010: 109). Bu bulgunun sözlü iletişim sürecine ait yeterliklerin önemini altını çizdiği söylenebilir. Buradan hareketle, iletişimin ana öğelerinden olan mesajın anlaşılabilir olmasında mesaj oluşturulurken kullanılan dilin büyük payı vardır denilebilir. Güngör ve Taşdan’ın (2016) yürüttüğü çalışmanın bulgularında öğretmenlerin dil kullanımı ve üsluptan kaynaklanan problemleri en önemli iletişim engeli olarak nitelendirdikleri belirlenmiştir. Bu sebeplerle iletişimde kullanılan dilin düzgün ve anlaşılabilir olması önemlidir.

4.2.2. Okul Müdürlerinin Sözlü İletişimde Kullandıkları İçeriğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sözlü iletişim yeterliklerine yönelik olarak görüş bildirdikleri konulardan bir diğeri sözlü iletişimin içeriği ile ilgili olmuştur. Tablo 5'te okul müdürlerinin sözlü iletişim sırasında gönderdikleri mesajların içeriğine yönelik bulgular sunulmuştur.

Tablo 5

Sözlü İletişimin İçeriği

Yeterlikler	Sorunlar
Açıklık	Patavatsızlık/hakaret
Netlik	Ciddiyetsizlik
Zengin içerik	Zayıf içerik

Tablo 5'te görüldüğü üzere; öğretmenler sözlü iletişim sırasında okul müdürlerinin gönderdikleri mesajların içeriğini açıklık, netlik ve zengin içerik açısından değerlendirmişler ve bu özelliklerin sözlü iletişimin niteliğini arttırdığını belirtmişlerdir. Diğer yandan bazı öğretmenler, okul müdürlerinin gönderdikleri mesajların içeriklerinin patavatsızlık/hakaret, ciddiyetsizlik ve zayıf içerik gibi özellikler de taşıyabildiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin sözlü iletişim içeriğini olumlu değerlendiren bazı öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Evet, kibardır, akıcı konuşur, düşünerek konuşur bu konuda hani u olumsuz bir şeye çok meyil vermemeye çalışır. Olur, da, hani farkına varmadan da hani u kullandığı kelime karşısındakini rencide ediyorsa da bu konuda da özür dilemeyi bilebilen bir müdürümüz var.”(Hilal, Ö.O., Lise Reh. Öğr.)

“...bir de bence en önemlisi sürekli kendini güncelleyen ve akademik bilgi açısından da sürekli kendini geliştiren gerçekten o bilgi birikimi olan bir insan olduğu için hitabı da etkili oluyor. Ne kadar hitabı ses tonu konuşması düzgün bir insan olsa da konuyla ilgili konuştuğu şeylerin içeriği de önemli. İçerik beni etkiler.”(Ece, Ö.O., Anasınıfı Öğr.)

Öte yandan okul müdürlerinin sözlü mesajlarının içeriğinde olumsuz unsurlar bulunduğunu belirten bazı öğretmen görüşleri şöyledir:

“Karşıdaki insanın hani kötü niyetli söylemese bile uu ne söylüyorsa böyle patavatsızca söyler tamam mı? Hani böyle tatlı dille konuşmaz. Karşıdaki insan da onu, hani belki damarına dokunuyor karşıdaki insanın patavatsızca konuştuğu için hani insanın böyle motivasyonu falan kırılıyor.” (Şebnem, D.O., Anasınıfı Öğr.)

“İçerik zayıf, bilgisinin pek olmadığı şeylerde gelişigüzel konuşuyor. Yani uu mesela bir duyuru yapacak, bir bilgilendirme geldi ya da bir konu hakkında bir şey yapacak, işte şey hani üstün körü, karşıdaki anlıyor mu anlamıyor mu ya da başka ne yapılacak.” (Şebnem, D.O., Anasınıfı Öğr.)

“...Ama bazen kendi fikrim kişisel fikrim, ciddiyetini kaybedebiliyor. Beklenen ciddiyette ana konularda daha ciddi cümleler seçebilir. Ama ortamı yumuşatmak adına bazen onun havasını bozabilir, benim kişisel fikrim...” (Ela, D.O., Lise İng. Öğr.)

Buradan hareketle denilebilir ki; öğretmenler dil olarak açık ve net olan mesajların aynı zamanda anlamlı ve zengin bir içeriğe sahip olmasını beklemektedirler. Bunun yanında bu içeriğin beklenen zenginliğe sahip olmaması yeterince ciddi olunmaması veya konuşmaların hakaret içermesi öğretmenlerin okul müdürlerinin sözlü iletilerini olumsuz değerlendirmelerine yol açmıştır. Tomaç'ın (2009) araştırmasının sonuçlarına göre, devlet okulunda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin etkili iletişim yeterliklerini özel okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha etkili bulmuşlardır. Ancak yürütülen bu çalışmada, okul müdürlerinin sözlü iletişim becerilerini olumsuz değerlendiren öğretmenlerin hepsinin devlet okullarında görev yapıyor olması oldukça dikkat çekici bulunmuştur. Devlet okullarındaki müdürlerin sözlü iletişim tarzlarında dil kullanımı, içerik ve üslup gibi belli unsurlara dikkat etme konusunda özel okuldaki müdürlerden daha özensiz davranabiliyor oldukları düşünülmüştür. İletişim kurarken çok farklı yollar izlenebilir ancak bu yollar; okullardaki problemlerin en güçlü kaynakları haline dönüşebilir (Rowick, 1999). Hoşgörür (2012), okul müdürlerinin iletişimdeki açıklığının öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırdığını, bununla birlikte iletişimdeki samimiyetsizliğin okuldaki yenileşmeye ve yaratıcılığa engel olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple başarılı bir iletişim kurabilmek için tarafların ne söyleyeceklerini bilmeleri, iletileri karşı tarafın algısına en uygun şekilde sunmaları, iletileri açık ve sade bir dille iletmeleri, sabırlı olmaları ve karşı tarafı mesajı almaya isteklendirecek yöntemler kullanmaları gerekmektedir (Aziz ve Dicle, 2017). Sözlü iletişimde içeriğin zengin olması ve mesajların alıcılara açık ve net bir şekilde ulaştırılmasının, iletişim sürecini daha etkili hale getirdiği söylenebilir. Öte yandan okul müdürlerinin verdikleri sözlü mesajların içeriğinin zengin olmaması ve bu içeriğin

ciddiyetsiz ya da patavatsız/hakaret içerikli olması, öğretmenler ile sağlıklı sözlü iletişim kurmalarının önünde bir engel oluşturabilecektir. Bu nedenlerle okul müdürlerinin sözlü iletişime geçmeden önce iletilerinin içeriğine özen göstermesi, iletişim sürecini daha etkili hale getirebilecektir.

4.2.3. Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Üsluplarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okul müdürlerinin sözlü iletişim yeterlikleri ile ilgili olarak öğretmenler, sözlü iletişimin üslubuna yönelik değerlendirmeler de yapmışlardır. Bazı öğretmenler müdürlerinin üsluplarında dikkat ettikleri noktaları; kibarlık, rica etme, kırıcı olmama olarak belirtirlerken, bazıları okul müdürlerinin üsluplarının emir cümleleri, sertlik ve iğneleyici sözler içerdiğini belirtmişlerdir. Tablo 6’da öğretmenlerin okul müdürlerinin sözlü iletişim sırasındaki üsluplarına yönelik görüşleri sunulmuştur.

Tablo 6

Sözlü İletişimin Üslubu

Yeterlikler	Sorunlar
Kibarlık	Emir kipi kullanma
Kırıcı olmama	Sertlik
	İğneleyici olma

Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenler okul müdürlerinin sözlü iletişimde kullandıkları üsluba yönelik olarak, kibarlık, kırıcı olmama ve rica cümleleri kullanma gibi yeterliklerden bahsetmişken; emir cümlelerini, sertliği ve iğneleyici konuşmaları sorun alanları olarak değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerden biri okul müdürünün kibar olup olmadığı sorulduğunda şu şekilde cevap vermiştir:

“Kibar. Bir şey yapılması gerektiği zaman hocam böyle bir şey var yapar mısınız ya da yapılması gerekiyor şeklinde bildiriyor, hani yapacaksın demiyor.” (Ceren, D.O., Orta. Din Kül. Öğr.)

Başka bir öğretmen ise okul müdürünün sözlü iletişim üslubu hakkındaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...kibardır, hani karşısındakini kırmadan mümkün olduğunca açık olarak anlatmaya çalışır.” (İsmet, Ö.O., Orta. İng. Öğr.)

Öte yandan öğretmenler okul müdürlerinin üsluplarında emir cümleleri kullanma, sert olma ve iğneleyici olma gibi özelliklere de rastladıklarını belirtmişlerdir.

Bu konudaki bazı öğretmen görüşleri şöyledir:

“Yetersiz ve hükmedici bir iletişim tarzı var. Dediğim gibi emrediyorum sen de yapmak zorundasın gibi bir tavra sahip.” (Cansu, D.O., Orta. İng. Öğr.)

“...biz otururuz anlatır anlatır. Bazı öğretmen arkadaşlar anlamaz. Ben anladım kalkabilir miyim derim. Hayır, ben kalk demedim der. Böyle bir huysuzluğu var. İşte ben kalk demeden gitme der böyle biraz egosu var.” (Yağmur, D.O., Sınıf Öğr.)

“...arada toplantılarda falan bir şey olduğu zaman istemediği bir şey yapıldıysa alttan alttan laf sokuyor. Normal söyleyebilir yani açık açık.” (Kerem, D.O., Lise Müz. Öğr.)

Açık bir iletişim ağı kurmanın önemli yollarından biri sürekli yönerge verme eğiliminde olan okul yöneticilerinin, bunun yerine etkili dinleme ve rehberlik edebilme becerilerini geliştirmeleridir (Rowick, 1999). Okul müdürleri öğretmenlere karşı rehberlik görevi üstlendiğinde öğretmenler tarafından olumsuz değerlendirilen sözlü iletişim unsurlarının ortadan kalkacağı düşünülmektedir çünkü kendisini rehber olarak gören müdürlerde üstünlük algısı azalacaktır ve iletişim sürecinde de olumlu rehberlik yapma isteği oluşacaktır.

4.2.4. Okul Müdürlerinin Sözlü İletişimde Kullandıkları Hitap Şekillerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada sözlü iletişim yeterlikleri başlığı altında ortaya çıkan temalardan bir diğeri okul müdürlerinin hitap şekilleri olmuştur. Öğretmenler okul müdürlerinin bazı hitap şekillerini olumlu bulurlarken, bazılarını olumsuz olarak nitelendirmişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 7’de gösterilmiştir:

Tablo 7

Sözlü İletişimde Hitap Şekilleri

Yeterlikler	Sorunlar
İsmiyle seslenme	İsmiyle seslenme
Oğlum/kızım/evladım	Oğlum/kızım/evladım
...hanım/bey	...hanım/bey
Hocam/öğretmenim	Hocam/öğretmenim

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin olumlu buldukları ve olumsuz buldukları hitap şekilleri aslında birbirinin aynıdır. Bir öğretmenin olumlu bulduğu hitap şeklini diğer öğretmen olumsuz bulabilmektedir. Devlet okullarında görev yapan ve kendisine adıyla yahut oğlum/evladım/kızım gibi tabirlerle hitap edilen öğretmenlerin çoğunlukla bu durumu uygun bulmadığı, kendilerine daha resmi bir şekilde hitap edilmesini tercih ettikleri görülmüştür. Hatta farklı bir hitap şeklinin tercih edip etmeyecekleri sorulduğunda öğretmenler resmi hitaplar dışında bir hitap şekli tercih etmeyeceklerini belirtmişlerdir. Bir öğretmen kendisine ismiyle hitap edilmesinden duyduğu rahatsızlığı şu şekilde ifade etmiştir:

“...ben ismimin sonunda hanım olmasını tercih ederdim hani. Sonuçta resmi bir kurumdayız, bireysel bir ev ortamı değil, bir arkadaş ortamı değil bulunduğun ortam. Sonuçta sen bir öğretmen olduğunu hissettirmesi lazım bu kurumda.” (Şebnem, D.O., Anasınıfı Öğr.).

Buna karşılık özel okulda görev yapan ve kendisine ismiyle ya da oğlum/evladım/kızım gibi tabirle hitap edilen öğretmenlerin tümü bu durumu uygun bulmakta ve durumdan hiçbir rahatsızlık hissetmediklerini belirtmektedirler. Hatta bu öğretmenlerden bazıları kendilerine bu şekilde hitap edilmesinin müdürleriyle daha samimi bir ilişki içinde olduklarının bir göstergesi olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Kendisine müdürü tarafından ‘oğlum’ diyerek hitap edilen bir öğretmen, bu hitabı uygun bulup bulmadığı sorulduğunda şöyle cevap vermiştir:

“Evet, uygun bulurum çünkü çok samimi ve içtendir.” (Ali, Ö.O., İlk Drama Öğr.)

Bu araştırma kapsamında görüşülen öğretmenlerden, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin çoğunlukla müdürlerinin kendilerine resmiyet çerçevesinde hitap etmesini beklerlerken, özel okullarda görev yapan öğretmenler müdürle aralarındaki samimiyetin hitap şekline yansımından memnun olduğu ve kendilerine resmi olmayan şekillerde hitap edilmesinden rahatsızlık duydukları görülmüştür. Okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişim kurarken belli bir resmiyet çerçevesini korumasının okulun resmi bir kurum olmasının doğal sonucu olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, kurum içinde resmi hitap şekillerinin kullanılması hem öğretmenlerin eşit şartlarda ve resmiyet sınırları içinde olduklarını hissetmelerini sağlayabilir hem de okul müdürlerinin kendilerine duyduğu saygıyı somut olarak algılamaları yönünde işlev gösterebilir.

4.2.5. Okul Müdürlerinin Sözlü İletişimdeki Hitabet Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okul müdürlerinin hitabet becerileri, sözlü iletişim yeterlikleri konusunda ortaya çıkan temalardan olmuştur. Öğretmenler çoğunlukla müdürlerinin iyi birer hatip olduklarını ve etkili konuşmalar yapabildiklerini ifade ederlerken, bazı öğretmenler müdürlerinin iyi birer hatip olmadıklarını belirtmiş ya da sadece okulda yaptıkları toplantılarda etkili hitabette bulunabildiklerini, törenlerde ve öğretmenler dışındaki topluluk önünde aynı beceriyi sergileyemediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin sözlü iletişimde hitabet becerilerine yönelik görüşleri Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8

Okul Müdürlerinin Hitabet Becerileri

Yeterlikler	Sorunlar
Ses tonunu etkili kullanabilme	Ses tonunu etkili kullanamama
Konu hâkimiyeti	Kitlenin özelliklerine uygun konuşamama
	Çok uzun konuşma
	Bağlamdan kopma

Tablo 8’e göre; okul müdürlerinin ses tonunu hitabete uygun ayarlayabilmesinin ve içerikteki konuya hâkimiyetinin öğretmenler üzerinde olumlu etki uyandırdığı görülmektedir. Öte yandan ses tonunu etkili kullanamama, hitap ettiği kitlenin özelliklerine uygun konuşamama, çok uzun konuşma ya da bağlamdan kopma, okul müdürlerinin hitabet becerilerindeki yetersizlikler olarak belirtilmiştir. Bir öğretmen okul müdürünün hitabetini etkili hale getiren unsurları şu şekilde sıralamıştır:

“Ses tonu, konuşması, konuya hâkimiyeti, genel kültürü yani etkiler.”
(Ümit, D.O., Lise Mat. Öğr.)

Diğer yandan başka bir öğretmen okul müdürünün hitap ettiği öğrenci kitlesinin özelliklerine uygun konuşmalar yapamadığını bu nedenle öğrencilerin konuşmalar sırasında ilgilerini kayb ettiklerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...sen konuşurken 12-13 yaşında hatta 9 yaşında çocuklara anlatıyorsun, onların seviyesine inemiyor.” (Asya, D.O., Orta. İng. Öğr.)

Başka bir öğretmen ise konuşmanın uzunluğu ve okul müdürünün konuşma sırasında bağlamdan kopması ile ilgili olarak şunları dile getirmiştir:

“....Ama biraz fazla konuşuyor. Yani bir konu hakkında konuşurken bir bakıyoruz nereye gelmişiz, nasıl geldik onu anlamıyoruz sadece. Çok lafı dönüp dolaştırıyor. Bir başlıyor konuşmaya, Allah'ım bitmiyor.”(Cemre, D.O., Lise Tarih Öğr.)

Hitabette önemli olan başka bir konu ise konuşmanın uzunluğudur, gereğinden fazla uzayan konuşmalar dinleyicilerin dikkatlerini kaybetmelerine sebep olurken, ideal uzunluktaki konuşmalar dinleyicilerin konuşma boyunca aktif dinleyebilmelerini sağlamaktadır. İletişimin önemli işlevlerinden biri insanları birleştirmesi ve eşgüdümlemesidir. Bu nedenle iletişim, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar etrafında toplanmasını sağlama, üyelerin psikolojik bütünlüğünü sağlama ve bu dengeyi korumada önemli bir yere sahiptir (Tutar ve Yılmaz, 2013). Bu noktadan hareketle söylenebilir ki, okul müdürleri topluluğa hitap ederlerken ne kadar etkileyici olurlarsa, okul örgütünü belirlenen amaç ve hedefler etrafında toplamaları da o denli kolay olacaktır.

4.3. Okul Müdürlerinin Sözsüz İletişim Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenler, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri ile ilgili olarak; okul müdürlerinin genelde beden dillerini uygun, yerinde ve konuşmaya paralel kullanabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, öğretmenlerin okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerine ilişkin görüşleri daha çok beden dili teması etrafında şekillenmiştir.

4.3.1. Okul Müdürlerinin Sözsüz İletişimde Beden Dili Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin okul müdürlerinin beden dili kullanımını etrafında şekillenen sözsüz iletişim becerilerine yönelik görüşleri yeterlikler ve sorunlar olarak sınıflandırılmış haliyle Tablo 9’da gösterilmiştir:

Tablo 9

Sözsüz İletişimde Beden Dili

Yeterlikler	Sorunlar
El/kol hareketlerini etkili kullanabilme	El/kol hareketlerinin fazla kullanılması
Ses tonunu etkili kullanabilme	Çok yüksek (bağırma) ve çok alçak ses tonu
Bedensel temas (eli omuza atma, omuza dokunma vs.)	

Tablo 9’da görüldüğü gibi, öğretmenler okul müdürlerinin beden dili kullanımı yeterlikleri ile ilgili olarak el ve kol hareketleri, ses tonları ve kurdukları bedensel temasa ilişkin yorumlarda bulunmuşlardır. Burada dikkat çeken nokta el ve kol hareketlerinin kullanılmasının olumlu değerlendirilmesinin yanında buna çok fazla başvurulmasının dikkat dağıtıcı olduğunun belirtilmesidir. Bir diğer nokta ise uygun kullanılan ses tonu öğretmenler için iletişimi etkili hale getirirken, çok yüksek ya da çok alçak ses tonunun iletişimi tamamen negatif yönde etkilediğidir. Son olarak öğretmenlerden alınan bilgiler doğrultusunda hiçbir öğretmenin okul müdürlerinin kurduğu bedensel temas şekline rahatsızlık duymadığı hatta bu temasın onlarda (Tablo 10) olumlu hisler uyandırdığı ortaya konmuştur. Bir öğretmen okul müdürünün kendisiyle bedensel temas kurmasının uyandırdığı hisleri şu şekilde ifade etmiştir:

“Benim çok hoşuma gider o an benim hatta yaptığım bir işi 10 hızla yapıyorsam 20 hızlı yapasım gelir motivasyonumu artırır bu temas kesinlikle. Ben çok severim o tarz bana güvendiğini çünkü okul bir ekipse ve başı o çekiyorsa biz bir şey yapmazsak o başarılı olamaz ben onu saygı göstergesi olarak alırım.” (Can, D.O., Lise Biy. Öğr.)

Ayrıca çoğunlukla öğretmenler müdürlerinin kendileriyle aynı cinsiyette olan öğretmenlere karşı bedensel temasta bulduklarını, karşı cinsle bedensel kurmadıklarını belirtmişlerdir. Bir öğretmen kadın olan okul müdürünün kendisiyle bedensel temas kurmadığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadın öğretmenlerle kuruyor ama bizimle mesafeli duruyor.” (Onur, D.O., İlk. Reh. Öğr.)

Buna ek olarak sözsüz iletişim becerileri ile ilgili müdürlerin öğretmenlerle kurdukları bedensel temas şekilleri ve bu temasın öğretmenlerde uyandırdığı hisler Tablo 10’da sunulmuştur:

Tablo 10

Okul Müdürlerinin Bedensel Temas Kurma Şekilleri ve Uyandırdığı Hisler

Bedensel temas kurma şekilleri	Uyandırdığı hisler
Eli omuza atmak	Babacanlık hissi
Sırt sıvazlamak	Samimiyet hissi
Sırta dokunmak	Motivasyon hissi
Tokalaşmak	Onaylanma hissi
Omuza dokunmak	Sevgi hissi
Kola girmek	Güven hissi

Tablo 10’da da görüldüğü gibi öğretmenler, okul müdürlerinin kendileri ile bedensel temasta bulunmasından oldukça olumlu sonuçlar çıkarmaktadırlar. Lasater (2016) okul müdürlerinin sözleri kullanmadan, sadece uygun vücut dilini kullanarak da iletişime geçebileceklerini belirtilmiştir. Bu durum sözsüz mesajların bütün iletişim süreci açısından ne kadar önemli olduğunun altını çizmektedir. Sözsüz mesajlar, insanların vücutlarıyla ve sesleriyle iletişim kurmasını sağlayabilir ve bu mesajlar o anki duygu ve tutumların yorumlanmasında oldukça önemlidir (Goldhaber, 1986). Okul müdürlerinin bazen farkında olmadan verdiği sözsüz mesajlar, öğretmenler tarafından olumsuz algılanabilir ve bu durum da ortada bir olumsuzluk olmamasına rağmen iletişimin önünde bir engel oluşturabilir. Örneğin bir öğretmen kendisine okul müdürünün korku uyandıracak tavırlar kullanıp kullanmadığı ile ilgili bir soruya okul müdürünün ses tonu üzerinden yanıt vermiştir.

“Yüksek sesle konuşur bazen. Yani ses tonu biraz üst perdedendir.”
(Ümit, D.O., Lise Mat. Öğr.)

Bu nedenle olumlu algılanan beden dilinin yanında ses tonunun ve el kol hareketlerinin uygunsuz kullanımını gibi olumsuz algılanan noktaların da üzerinde durulması gerekmektedir. İletişim sırasında bağırarak da tanımlanabilecek yüksek ses tonu kullanan okul müdürlerinin bu yaklaşımları, öğretmenler tarafından etik dışı ve korku uyandıracak tavır olarak nitelendirilebilmektedir. Örgütsel iletişim içinde etik kavramı oldukça önemlidir, çünkü kişiler arası iletişimde etik dışı davranışlar sadece bir kaç kişilik grupları etkilerken, örgütsel iletişimde bu etik dışı davranış ve mesajlar bütün bir örgütü etkilemektedirler (Eyidoğan, 2013). Ayrıca etik olmayan bir örgütsel iletişim davranışı, iletilen örgütsel mesajların asıl anlamlarını bastırırken kişisel ilgileri ön plana çıkarır ve bu da örgüt yerine kişisel çıkarların gözetilmesine sebep olur (Zalabak, 2015). Buna paralel olarak Şahindal’ın (2015) yürüttüğü araştırmada okul müdürlerinin emir

vererek, yüksek sesle, dik ve sert göz teması kurarak öğretmenlere görev vermesi durumunda, öğretmenlerin bu görevleri sadece zorunda oldukları için yapacakları sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak; eğitim örgütlerindeki örgütsel iletişimde öğretmen ve müdür birlikteliği ön plana çıkarılmalıdır ve bu birlikten her iki taraf da haz duymalıdır çünkü iletişim tek başına kurulamaz. Aksi yaşanan durumlarda ise güçlü olduğu düşünülen taraf, karşı tarafı etki altına alarak baskı yoluyla mutsuz ve nötr hale getirecektir (Batmaz, 2004).

4.4. Okul Müdürlerinin Yazılı İletişim Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlere okul müdürlerinin yazılı iletişim yeterliklerine ilişkin sorular sorulduğunda öğretmenlerin cevapları yazılı iletişimin içeriği ve yazılı iletişim kanalları olmak üzere iki tema altında toplanmıştır.

4.4.1. Okul Müdürlerinin Kurdukları Yazılı İletişiminin İçeriğine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenler yazılı iletişim sırasında okul müdürleri tarafından kendilerine iletilen mesajların içeriğini açıklık, netlik, uygun kelime seçimi, uygun üslup ve resmi evrakları açıklama yapmadan gönderme açısından değerlendirmişlerdir. Tablo 11’de öğretmenlerin görüşleri yer almaktadır:

Tablo 11

Yazılı İletişimin İçeriği

Yeterlikler	Sorunlar
Açıklık / Netlik Uygun kelime seçimi Uygun üslup	Resmi evrakları açıklama yapmadan gönderme

Tablo 11’de görüldüğü üzere, öğretmenler okul müdürlerinin yazılı iletişim becerilerini sahip oldukları yeterlikler ve sorun alanları kapsamında değerlendirmişlerdir. Bir öğretmen okul müdürünün yazılı iletişim sırasında kullandığı üslubu ve kelimeleri değerlendirirken kendini şu şekilde ifade etmiştir:

“Uygundur, hep değerli öğretmenlerim sevgili öğretmenlerim diyerek başlar, açıktır baya açıktır.” (Buse, Ö.O., Orta. İng. Öğr.)

Ancak bir diğer öğretmen okul müdürünün üst birimlerden gelen talimatlar ile ilgili bilgilendirme yaparken, duruma / durumlara yönelik kendi yorumlarını veya ifadelerini katmadan, doğrudan gelen yazıyı ilgililere göndermek şeklinde yazılı iletişim kurduğunu ve bundan rahatsızlık duyduğunu belirtmiştir. Öğretmen bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“...Bir de şöyle küçük bir hilekârlık yapıyor. Mesela bize ileteceği şey İlçe Milli Eğitim'den geldiyse onu kopyalayıp yapıştırarak hem kendi üslubunu belli etmiyor...” (Can, D.O., Lise Biy. Öğr.)

Öğretmenler yazılı iletişimde açıklık / netlik, uygun kelime seçimi ve uygun üslup gibi noktaları olumlu olarak nitelendirirken, hiçbir açıklama yapmadan gönderilen resmi yazıları okul müdürlerinin kendi üsluplarını saklamak için bir yol olarak kullandıklarını düşünmektedirler. Bu noktada okul müdürleri yazılı iletişimin içeriğine ilişkin gösterecekleri özen öğretmenlerde oluşan bu algıyı değiştirebilir.

Yazılı iletişimin mesajın alıcıya yollanmadan önce gözden geçirilme imkânı sunması konusundaki avantajının okul müdürlerince iyi değerlendirilip, yazılı mesajın içeriğini kontrol ederek mesajları iletmesinde fayda görünmektedir. Ayrıca, öğretmenlere üst birimlerden gelen uygulama taleplerini iletirken, öznel üsluplarıyla gerekli ricalarda ve/veya açıklamalarda bulunarak bunu gerçekleştirmelerinin daha etkili olacağı düşünülmektedir. Diğer yandan bazı öğretmenler yazılı iletişim kurulmasının daha resmi olduğu için üzerlerinde bir baskı oluşturduğunu, hatta yapılmazsa ceza verileceği algısı yarattığını; bu nedenle sözlü iletişimi tercih ettiklerini söylemişlerdir.

Bir öğretmen bu konuda kendini şöyle ifade etmiştir:

“...Yazılı olunca daha bir zorlama yapmazsan karşılığında ceza almıyorsun gibi oluyor bence ben de sözlüyü tercih ederim.” (Onur, D.O., İlk. Reh. Öğr.)

Yazılı iletişim okul müdürleri tarafından çok sık olmasa da tercih edilen bir iletişim türüdür. Yazılı iletişim sıklıkla görülen ve alıcıya iletilen mesajın kalıcı olmasını sağlayan, bu anlamda mesajı kanıt haline getiren bir iletişim türüdür (Ertekin, 2017). Yazılı iletişim örgütler açısından, göndericinin mesajı göndermeden kontrol etmesine olanak sağlama, iletilerin istenen zamanda ulaşmasını sağlama, iletilerin içeriğinde sapmalara izin vermeme, iletinin bütünlük ve doğruluğunun korunmasına olanak tanıma ve özellikle emir ve talimatlarda alıcılarda daha etkili olma hususlarından dolayı

oldukça önemlidir (Ertekin, 2017). Ancak bazı öğretmenlerin yazılı iletişim sonucunda üzerlerinde bir yaptırım hissettiği de belirlenmiştir. Öğretmenler bu hislerinin genel algılarıyla ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Burada öğretmenlerin yazılı iletişim ile ilgili algılarının, bu iletişim türünü değerlendirmelerinde etkili olduğu söylenebilir.

4.4.2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yazılı İletişim Kanallarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okul müdürlerinin kullandıkları yazılı iletişim kanalları ile ilgili öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin yapacakları duyuruları ve resmi evrakları kâğıt üzerinde basılı olarak doğrudan iletmek yanında, e-postalar, WhatsApp mesajları ve okuldaki panolar yoluyla da gönderdikleri görülmüştür. Bu kanalların kullanımına yönelik okul müdürlerinin yeterlikleri ve sorun olarak algılanan durumlar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12

Yazılı İletişim Kanalları

Yeterlikler	Sorunlar
Cep telefonu uygulamalarının kullanılması	Aracılar yoluyla (sekreter, müdür yardımcısı vb.) gönderilen mesajlar
	Cep telefonu uygulamalarından gruplara gönderilen mesajlar

Tablo 12’de okul müdürlerinin WhatsApp gibi cep telefonu uygulamaları yoluyla bizzat iletişime geçmelerinin öğretmenler tarafından bir yeterlik olarak algılandığı görülmektedir. Güngör ve Taşdan’ın (2016) yürüttüğü araştırmanın sonuçlarında da okulda yazışmaların zamanında olmaması ve teknoloji kullanımı konusunda yaşanan sorunlar öğretmenler tarafından iletişimi olumsuz etkileyen etmenler arasında yer almıştır. Bir öğretmen okul müdürünün teknolojiyi yazılı iletişime geçmek için kullanmasını olumlu değerlendirmiş ve görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

“Yani jenerasyonları WhatsApp hangisi derken o cevap verebiliyor...” (Fatma, Ö.O., Anasınıfı Öğr.)

Aynı öğretmen okul müdürünün resmi evraklar konusunda iyi olmasını tecrübeli olmasına bağlamış ve bu konudaki düşüncelerini de şu şekilde ifade etmiştir:

“Üst düzey zaten o konuda çünkü kendisi 39-40 yıldır falan yöneticilik yapıyor.” (Fatma, Ö.O., Anasınıfı Öğr.)

Bununla birlikte bazı yazılı iletişim kanallarının kullanılma şeklinin ise olumsuz olarak algılanabildiği görülmektedir. Yapılan görüşmelerde bazı okul müdürlerinin bizzat yazılı iletişime geçmeyip, sekreter ya da müdür yardımcısı aracılığı ile yazılı iletişim kurdukları ve bunun öğretmenler tarafından bir yetersizlik olarak algılanabildiği görülmüştür. Konu ile ilgili bazı öğretmen görüşleri şöyledir:

“Keşke daha iyi kullansaydı kendi geçseydi, yazılı iletişimi kullanması gereken zamanda kendisi kullanması gerektiğini tercih ederdim. Sekreterliğin araya girmemesini isterim.” (Mehmet, Ö.O., İlk. Müz. Öğr.)

Bunun dışında yazılı iletişimin etkili olduğu diğer noktalara bakıldığında okul müdürlerinin kendileriyle bizzat yazılı iletişime geçmesini bekleyen öğretmenlerin görüşleri de yine ilgili alan yazınla oldukça uyumludur. Müdürlerin WhatsApp uygulamasını kullanma konusunda bu kadar yoğunlaşması ise, günümüz teknolojik şartlarında oldukça pratik ve hızlı bir yol olması ve aynı anda pek çok kişiye bu yolla ulaşılabilmesi ile açıklanabilir. Ancak öğretmenler bu konuda WhatsApp uygulamasından yollanan mesajlarının geride kaldığını, bunun da gözden kaçmalara sebep olduğunu belirtmişlerdir, bu da WhatsApp uygulamasında kurulan ve okulun iletişim ağlarında yer tutan grupların kullanımının negatif yönüdür denilebilir. Bir öğretmen kendini bu konuda şu şekilde ifade etmiştir:

“...şimdi WhatsApp grubu biraz daha aktif olduğu için WhatsApptan gelen bir mesaj çok gerilerde de kalabiliyor. Daha e-postaya dayalı bir çalışma olsa daha etkili bulurdum. Ama o tarz bir çalışma da daha çok strese sokuyor insanı. Her şeyi yapmam gerekiyor her şey resmi olacak her şey evrak olacak gibi bir düşünceye giriyoruz genel olarak.” (Ceren, D.O., Orta. Din Kül. Öğr.)

Bu gruplarda yer alan kişilerin sayısının fazla olması ve mesaj gönderiminde grup üyelerinin belli bir sıraya tabi olmaması sebebiyle gönderilen bazı önemli mesajlar güncel konuşmanın gerisinde kalabilmektedir.

4.5. Okul Müdürlerinin Görsel İletişim Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin okul müdürlerinin görsel iletişim yeterliklerine ilişkin görüşleri, okul binasındaki görseller, medyada yer alan görseller, müdür odasında bulunan görseller ve

müdürün giyim tarzı temaları etrafında şekillenmiştir.

4.5.1. Okul Binasındaki Görsel Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, öğretmenler okul müdürlerinin bir kısmının okullarında görseller kullandıklarını ifade ederlerken, diğer kısmı görsellikten hiç yararlanılmadığını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin görsel kullanımına ilişkin olumlu ve olumsuz düşünceleri Tablo 13’te gösterilmiştir:

Tablo 13

Okul Binasında Görsel Kullanımı

Yeterlikler	Sorunlar
Görsellerden (öğrenci etkinlikleri, afişler ve posterler vb.) etkili şekilde yararlanılması	Görsel kullanılmaması Görsellerin düzenlenmesi konusunda görev dağılımı yapılmaması
Öğretmenlerin görsellerle ilgili görevlendirilmesi ve sürecin izlenmesi	
Okul müdürlerinin bizzat görselleri düzenlemede görev alması	

Tablo 13’te görüldüğü üzere, öğretmenler okul binasında görsel kullanılmasını yeterlik olarak algılamaktadırlar. Okulda kullanılan görsellerin kendisinde nasıl bir his uyandırdığı sorusuna bir öğretmen şöyle cevap vermiştir:

“Çok hoşuma gider, çok güzel çünkü orası benim okulum evimden daha çok vakit geçiriyorum orada özenildiği için kendimi daha mutlu hissederim.” (Can, D.O., Biy. Öğr.)

Öte yandan okulunda hiç görsel kullanılmayan bir öğretmen, bu konudaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...okula girdiğiniz zaman bizim kendi okulum için konuşuyorum, böyle soğuk bir iklim geliyor, hani böyle içeride ne yapıldığı ile ilgili hiçbir fikir vermiyor..... Hani evet içeri girdiğimizde bu okulda şunlar da yapılmış, panoya baktığımızda evet bu hafta gündem buymuş ya da işte u duvarlara baktığımızda belki bu öğrenciler de buradaymış gibi bir izlenim veriyor...” (Sevgi, D.O., Anasınıfı Öğr.)

Öğretmenlerin bir kısmı müdürlerinin okulda hiçbir görsel kullanmadıklarını ve öğretmenleri de pano düzenlemeleri konusunda görevlendirmediklerini, panoları tamamen öğretmenlerin inisiyatifine bıraktıklarını belirtmişlerdir. Bazı öğretmenler müdürlerinin öğretmenleri pano hazırlama süreci ile ilgili görevlendirdiklerini ve

çoğunun bu süreci denetlediklerini, panoların boş kalmamasını sağlamak için uğraştıklarını ifade etmişlerdir. Bazı öğretmenler ise müdürlerinin okuldaki görselleri bizzat düzenlediklerini belirtmişlerdir. Okulda görsel kullanmayı tercih eden müdürlerin görsel seçimleri, öğretmenlerin açıklamaları doğrultusunda Tablo 14’te sıralanmıştır.

Tablo 14

Okul Müdürlerinin Okul İçinde Kullanmayı Tercih Ettikleri Görseller

Projelerle ilgili görseller
Çiçekler
Mekâna uygun görseller ve tablolar
Çocukların etkinlikleri
Plaketler, kupalar, yarışma dereceleri
Atatürk büstü ve resimleri
Fen, matematik, edebiyat vs. sokağı
İngilizce ve Türkçe özlü sözler
Ayetler
İyiliklerin yazılıp atıldığı kutu
Kurtuluş Savaşı görselleri
Osmanlı padişahları görselleri
Yazılı görseller ve yapıştırılmalar
Fotoğraf sergisi
Okul etkinliklerinin döndüğü TV ekranı
Ünitelerle ilgili afiş ve posterler

Tablo 14’te görüldüğü üzere, okul müdürleri okul binasında oldukça çeşitli görseller kullanabilmektedirler. Bu görsellerin türü okul müdürü ya da öğretmenler tarafından belirlenebilmektedir. Görsel iletişimci, kullandığı görseller yardımıyla iletmeyi hedeflediği mesajı çok kısa sürede hedef kitlesine geçirerek, daha yaygın bir alıcı kitlesine ulaşabilir (Gülrenk, 2015). Ayrıca ilgili alan yazında binaların, odaların ve koridorların tasarımının insanların etkileşimini artırma veya azaltma üzerinde oldukça etkili olduğu belirtilmiştir (Goldhaber, 1986). Okul binasında kullanılan görsellerin yeterli ve özenli bir şekilde kullanıldığı sürece izleyenlerin estetik algısına hitap edeceği düşünülmektedir. Ayrıca sadece öğretmenler değil, öğrencilerin de bu görsel düzenlemelerden etkileneceği düşünülmektedir. Öğrencilere yönelik bilgi ve uyarıların sürekli sözlü olarak ifade edilmesinden ziyade okul çevresinde görsel olarak bulundurulması, onların bu görsellerle iletilen mesajları daha fazla içselleştirmelerini sağlayabilecektir.

4.5.2. Medyada Görsel Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okulun medya üzerinden görsel olarak tanıtımının yapılıp yapılmamasıyla ilgili sorularda, bazı okul müdürlerinin sosyal medya ve yerel basını kullanmak yoluyla okulun medyada yer almasını bizzat ya da görevlendirdikleri öğretmen ya da kurullar yoluyla sağladıkları bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin medyadaki paylaşımlarına ilişkin görüşleri Tablo 15’te gösterilmiştir:

Tablo 15

Medyada Yer Alan Görseller

Yeterlikler	Sorunlar
Sosyal medyadaki görsellerin öğrencilerin ilgi alanlarına uygun oluşu	Sosyal medyadan faydalanmama
Sosyal medyayı etkili kullanma	Teknolojiden faydalanmama
Yerel basını kullanma	Yerel basından faydalanmama

Tablo 15’te gösterildiği üzere öğretmenler medyada görsel paylaşımını olumlu olarak nitelendirmişlerdir. Buna ek olarak; öğretmenlerden alınan görüşler incelendiğinde, çalışmanın genellenebilirliği bulunmasa da, çalışılan okul türüne göre belirgin bir fark göze çarpmaktadır. Buna göre araştırma kapsamındaki devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin neredeyse tamamının sosyal medyayı kullanmadıkları görülmüştür. Özel okulların ticari yanlarının ağır basması, diğer özel okullarla rekabet ortamında ön plana çıkma düşüncesinde olmaları; devlet okullarında ise tercih edilme kaygısı hissedilmemesi bu bulgunun ortaya çıkmasına neden olmuş olabilir. Buna paralel olarak alan yazındaki bazı çalışmalarda okulların sosyal medyayı kullanırken okulu tanıtmak, okulun pazarlamasını artırmak, okulu daha çok öğrencinin tercih etmesini sağlamak ve okulun marka bilinirliğini artırmak gibi amaçları olduğu belirlenmiştir (Doğan, 2019). Öğretmenlerin sosyal medyada ve okulda kullanılan görsellerin yeterli olup olmasına ilişkin görüşlerine bakıldığında, özel okulda görev yapan müdürlerin daha çok görsel kullanmasına karşın, öğretmenlerin bunu yetersiz buldukları, devlet okullarında ise daha az görsel kullanımına karşın öğretmenlerin bu kullanımı yeterli buldukları görülmektedir. Bu noktada denilebilir ki özel okulda görev yapan öğretmenler okulun tercih edilmek için daha fazla görsel kullanma politikasını desteklemekte, devlet okulunda görev yapan öğretmenler ise devlet okulunun böyle bir çabaya ihtiyacı olmadığını düşünmektedirler. Medyadaki görsel kullanımının yetersiz olduğunu düşünen öğretmenler bu konudaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“...günden güne farklı fikirler farklı projeler farklı şeyler ortaya çıkabiliyor. Onun için uuu biraz daha teknolojik anlamında u kendimizi geliştirebilmek için, rakiplerimize de fark atabilmek için biraz daha kendimizi geliştirmek gerekir biraz daha.” (Ali, Ö.O., ilk. Drama Öğr.)

“Yani sosyal medya tek başına yeterli değil. Diğer rakiplerimizin kullandığı materyallerimizin aynısını kullanıyoruz sosyal medyada. Onlardan bir farkımız yok. Düzenli aralıklarla paylaşımlar yapıyoruz ama sadece sosyal medyayla okul tanıtımı yapılır mı yapılmaz....” (İpek, Ö.O., Orta. Sos. Bil. Öğr.)

Öte yandan okul müdürlerinin medya paylaşımlarını yeterli bulan öğretmenlerin bazıları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Bence yeterli yani diğer devlet okullarına baktığımızda çoğunda böyle bir şey yok yani. Zaten dışarıdan gelen kimse olmuyor köyden gelen çocuklar oluyor.” (Volkan, D.O., Orta. Türkçe Öğr.)

“Yani çok da bizim okul devlet okulu olduğu için tanıtıma ihtiyacımız yok bence yeterli.” (Defne, D.O., Anasınıfı Öğr.)

Öğretmenlerin ifadelerine bakıldığında özel okullardaki rakiplerinin önüne geçme kaygısı ve diğer özel okullarla sürekli rekabet halinde olma hali sosyal medyayı bu rekabette öne çıkma aracı olarak görmelerini sağlamıştır. Bu yönüyle, öğretmenlerin medyada okula yönelik yer alan görselleri sadece rekabette avantaj sağlama bağlamında değerlendirmeleri de ilgi çekicidir. Oysa medya, okulların yaptıkları etkinlikler ve her türlü uygulamalara yönelik bilgileri diğer kişi ve kurumların faydalanabilmesi amacıyla sergilemesi, bir diğer ifade ile bilginin paylaşılarak gelişme ve ilerlemenin sağlanması amacıyla kullanılması amacıyla kullanılabilir.

Medyadaki görsel kullanımını yetersiz bulan öğretmenlere, bu kullanımın yeterli hale gelebilmesi için neler yapılabileceği sorulduğunda ise Tablo 16’da yer alan cevaplar elde edilmiştir.

Tablo 16

Medyadaki Görsel Kullanımı Konusundaki Beklentiler

Sosyal medyadaki görsellik	Yerel medyadaki görsellik
Daha fazla ve düzenli paylaşım yapılabilir.	Broşürler basılıp dağıtılabilir.
Daha çok video paylaşılabilir.	Görsel tanıtım sunumları yapılabilir.
Teknolojik gelişmeler daha yakından takip edilebilir.	Bulunulan bölgede etkinlikler düzenlenebilir.
Aynı anda birden fazla sosyal medya platformu kullanılabilir.	Bill boardlar kullanılabilir.
Kaymakamlık ve Milli Eğitim Müdürlüğü'ne ait sayfalar kullanılabilir.	Yerel gazete kullanılabilir.
Kullanılan sosyal medyanın tanıtımı yapılabilir.	Sponsor bulunabilir.
	Tanıtım toplantıları düzenlenebilir.
	Tanıtım stantları açılabilir.

Tablo 16’da belirtildiği üzere, öğretmenler medyadaki görsel kullanımının artırılmasının ve çeşitlendirilmesinin yanında; bulunulan bölgede farklı görsel kullanımları yoluyla okulun tanıtımının artırılacağını düşünmektedirler. Yapılan araştırma bulgularına göre de öğrencilerin ve velilerin okulu tercih etmelerinde, okulların sahip oldukları sosyal medya faaliyetleri etkili olmuştur (Doğan, 2019). Günümüzde iletişim sadece yazılı, sözlü ve sözsüz boyutta kalmamaktadır. Görselliğin önemi giderek artmaktadır, bu nedenle fotoğraf ve videolar kadar yazıların da yer aldığı sosyal medya, sadece “biz kimiz” mesajı vermekle kalmayıp, mesajın göndericisi hakkında oldukça stratejik ve yansıtıcı bilgiler vermektedir (Russmann ve Suensson, 2017).

4.5.3. Okul Müdürlerinin Odalarında Kullanılan Görsellere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerden okul müdürlerinin odalarını betimlemeleri istendiğinde bazı öğretmenler okul müdürlerinin odasının klasik ve sade odalarının olduğunu, demirbaşlar dışında görsel bulunmadığını belirtmişlerdir. Bazı öğretmenler ise müdürlerinin odasının sade olduğunu ancak birkaç görselin bulunduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, müdür odalarında şu görsellere yer verildiği görülmüştür: Atatürk tablosu, aile resmi, biblo ve dekoratif objeler, öğrencilerin yaptıkları resimler, madalya/kupa/plaket/ödül, sanatsal tablolar, çiçek, ikramlıklar ve kolonya, kamera görüntüleme sistemi ve kütüphane. Öğretmenlerin okul müdürlerinin odalarındaki bu görseller ile ilgili görüşleri Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17

Müdür Odasında Yer Alan Görseller

Yeterlikler	Sorunlar
Ortamın konforlu / rahat olması	Aşırı büyük müdür masası
Misafir koltuklarının müdür koltuğuna yakın standartlarda olması	Misafir koltuklarının müdür koltuğuna görece konforsuz oluşu
Oturma alanlarının eşitlik duygusu hissettirmesi	
Öğrencilerin etkinliklerinden örnekler bulunması	Kamera görüntüleme ekranının bulunması
.Kitap/Kütüphane kullanılması	Plaket, madalya vb. nesnelere ön planda olması
El yapımı tablo ve süs eşyalarına yer verilmesi.	
Plaket, madalya vb. nesnelere arka planda yer verilmesi	

Tablo 17’de görüldüğü gibi, öğretmenler okul müdürlerinin odaları ile ilgili olarak; ortamın konforlu olmasını, kendileri için ayrılan oturma alanlarının standartlarının müdür koltuğuna yakın standartlarda olmasını, oturma alanlarının eşitlik duygusunu hissettirmesini, odalarda öğrencilerin yaptıkları etkinliklerden örneklere yer verilmesini, el yapımı süs eşyalarının ve kütüphanelerin kullanılmasını ve plaket veya madalya tarzı nesnelere arka planda kullanılmasını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bazı öğretmenler okul müdürlerinin odalarının sıcak ve davetkâr olduğunu, bu müdürlerin odalarında kendilerini rahat hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu öğretmenler müdürlerinin odalarında el yapımı tablolar ve müdürlerinin zevklerini yansıtan objeler olduğunu, bunun da odayı sıcak ve davetkâr bir ortama dönüştürdüğünü söylemişlerdir. Bu konuda bir öğretmen düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Odasının çok sıcak bir havası var. Resimler var çocukların yaptığı ve ona hediye ettiği çerçevelemiş bu resimleri. Bitkiler var. Onun dışında eğitimle ilgili birçok kitap var çocuk kitapları var. Bizimle paylaşabileceği pek çok kitap var. Dediğim gibi klasik ve soğuk bir müdür odası değil de hani okulun ona ayrılan bir parçası. Yine bence de burada hiyerarşinin olmadığı yönünde bir düzenleme var. Dediğim gibi o oda ayrı böyle şey protokol resmi bir şey değil, hepimizin rahatlıkla girip çıkabildiği ulaşımın rahat olduğu davetkâr bir oda diyebilirim.” (Ece, Ö.O., Anasımifi Öğr.)

Mekânların insanların etkileşimini teşvik etme üzerinde etkisi vardır. Mekânlar, “hoş geldin”, “merhaba” gibi davetkâr anlamlar iletirken, aynı zamanda “uzak dur”, “içeri girme” gibi anlamlar da iletir (Goldhaber, 1986). Bu durum bazı öğretmenlerin

neden okul müdürlerinin odasını sıcak ve davetkâr bulduğunu açıklamaktadır. Öğretmenlerin çoğunlukla okul müdürü ile birebir iletişim kurduğu alanın müdür odası olduğu düşünüldüğünde, okul müdürlerinin bu alanı düzenlerken karşıdaki kişiye iletecekleri mesajları da dikkate almalarının oldukça önem taşıdığı söylenebilir.

Öğretmenlerin çoğu müdürlerinin kendi masasında oturduğunu, kendilerinin makam masasının karşısındaki misafir koltuklarında oturduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında bazı öğretmenler, müdürlerinin bazen makam koltuğunu tercih ettiğini, bazen ise öğretmenlerin karşılıklarına oturmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Burada öğretmenlerin tamamı okul müdürleriyle karşılıklı oturmayı olumlu değerlendirmişlerdir.

“Eğer o zaten masasında oturuyorsa ben odasına girdiysem karşısındaki sandalyede oturuyorum. Ama ikimiz aynı girdiysek küçük bir sehpanın yanında iki sandalyesi var oraya otururuz. Bunun belli bir prosedürü bir kuralı yok. Hani nasıl ki neresi müsait o an nereye oturmak istersek rahat ve özgür bir şekilde oturup konuşabiliriz.”
(Ece, Ö.O., Anasınıfı Öğr.)

Bunlarla birlikte, okul müdürünün masasında otururken iletişim kurdukları durumlarda, müdür masasının aşırı büyük oluşunun ve kendileri için ayrılan oturma alanlarının standartlarının müdürün oturma alanına görece düşük oluşunun öğretmenlerde rahatsızlık uyandırdığı görülmüştür. Oturma düzeni ile ilgili olarak bazı öğretmen görüşleri şöyledir:

“O masasında oturur. Masasının önünde iki koltuk var orada otururum çabuk bir şeyse ayakta söylerim. Geniş bir masası var uzak oluyoruz 1,5 den fazla neredeyse insan boyunda masa.” (Ayça, D.O., Lise Biy. Öğr.)

“Canım o patron masaya oturur. Etrafında da üç dört tane sandalye var oraya oturuyoruz biz de müritleri...” (Yağmur, D.Oalıntı., Sınıf Öğr.)

Mekânlardaki oturma düzenlerinin insanlara sözsüz mesajlar ilettiği (Goldhaber, 1986), müdürlerinin öğretmenlerle iletişim kurarken onlara vermek istedikleri mesajlara uygun bir oturma düzeninde olmaları gerektiği söylenebilir. İnsanların sosyal varlıklar olmaları sebebiyle fiziksel ebatların ve oranların yanında sosyal sınırları da bulunmaktadır. Gözle görülmeyen ancak ihlal edildiğinde insanlara rahatsızlık veren bu sınırlar kişisel alan olarak adlandırılmaktadır (Berberoğlu, 2010). Bu kişisel alan, insanın kendinden başlayarak 0-25 cm mahrem alan, 25-100 cm kişisel alan, 100-250 cm sosyal alan ve 250 cm- üstü genel alan olarak adlandırılmaktadır (Eskiyörük, 2015). Okul

müdürlerinin odalarında kullandıkları masa vb. eşyaların ebatları, yüz yüze iletişim sırasında iletişim kurdukları kişilerin sosyal alanın dışında kalmasına neden olabilecektir. Bu nedenle öğretmenle iletişim sürecine katılan okul müdürlerinin, kişilerarası mesafelerini kişisel alanın dışında, sosyal alanın içinde ayarlamaları ve odalarındaki eşyaların ölçülerini de buna yardımcı olacak şekilde ayarlamaları önemlidir.

Bunun yanı sıra; plaket veya madalya tarzı nesnelere müdür odalarında ön planda olması ve müdür odalarında kamera görüntüleme ekranlarının bulunması öğretmenler tarafından olumsuz değerlendirilmiştir. Öğretmenlerden biri okul müdürünün odasında plaket bulunmasına ilişkin görüşü şu şekilde olmuştur:

“Atatürk portresi var, çiçekleri var. Plaketleri de var ama bizim müdürümüz bunlarla övünmeyi çok sevmediği için daha arka planda. Hemen göze çarpmaz.” (Ali, Ö.O., İlk. Drama Öğr.)

Başka bir öğretmen okul müdürünün odasını betimlerken kendini şu şekilde ifade etmiştir:

“...kamera görüntülemesi zaten takma adı radar olduğu için kamera görüntüleri var onda...” (Yağmur, D.O., Sınıf Öğr.)

Görsel iletişim öğelerinin zamanla insanların güç ilişkilerinin biçimlenmesinde ve sergilenmesinde kullanıldığı da görülmüştür; mekânsal tasarımların toplumsal sınıflandırmayla ilişkili olarak yapılması buna örnek olarak gösterilebilir (Güngör, 2016). Okul müdürlerinin odalarında plaket/kupa/madalya tarzı nesnelere bulundurmaları okulun elde ettiği başarılar ya kendi elde ettikleri başarılar üzerinden güçlü bir imaj oluşturma isteklerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca odalarında bulunan kamera görüntüleme ekranları bazı öğretmenlerde kendilerinin sürekli olarak izlendiği dolaylı olarak kendilerine güvenilmediği yönünde kaygı oluşturabilir. Bu nedenlerle okul müdürlerinin odalarını düzenlemelerinde görsel açıdan iletecekleri mesajları dikkate almalarının önemli olduğu düşünülmektedir.

4.5.4. Okul Müdürünün Giyim Tarzına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okul müdürlerinin giyim tarzlarına ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin takım elbise ya da günlük rahat kıyafetler giymeyi tercih ettikleri ancak bu giyim tarzlarının öğretmenler üzerinde farklı etkiler uyandırdığı görülmüştür. Öğretmenlerin görüşleri Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18

Okul Müdürünün Giyim Tarzı

Yeterlikler	Sorunlar
Takım elbise giyilmesi	Takım elbise giyilmesi
Günlük/Rahat kıyafetler giyilmesi	Günlük/Rahat kıyafetler giyilmesi

Tablo 18’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin takım elbise giymesini de günlük/rahat giyinmesini de hem olumlu hem de olumsuz değerlendiren öğretmenler olmuştur. Bir öğretmen bu konudaki görüşünü şu şekilde belirtmiştir:

“Yani bilmiyorum alışlagelmiş bir şey mi ama bir müdürden beklenti sanırım bir takım elbise özellikle erkek müdürler için söylüyorum. Hani karşıya daha güçlü bir etki yarattığını düşünüyorum açıkçası daha hani konuya hâkimim mesajını verdiğini. Ama bu şekilde, ya bilmiyorum yaşı da küçük hani o yaşının verdiği bir dezavantaj da var karşıya. Hani onu egale etmek için belki hani o takım elbise ve ciddi bir business şeyine geçmeliydi herhalde.” (Sevgi, D.O., Anasınıfı Öğr.)

Öte yandan bazı öğretmenler okul müdürünün rahat giyinmesini tercih edip etmeyeceği sorulduğunda şu şekilde cevap vermiştir:

“Ederim ama ona da bir şey diyemem o daha çok üst kademedeki insanlarla görüştüğü için ve kravat takım hazırlıksız yakalanmaması gerektiği için çok rahat giyinmiyor maalesef.” (Can, D.O., Lise Biy. Öğr.)

“Çok resmi değil çok günlük değil. Evet, uygun buluyorum sade ama özenli olması gerektiği gibi.” (Ece, Ö.O., Anaokulu Öğr.)

Ayrıca ilgili alan yazında da giyim tarzının insanların algılarını ve algıladıklarına verdikleri cevapları etkilediği ifade edilmektedir (Goldhaber, 1986). Bununla birlikte kişilerin dış görünüşleri; bireylerin psikolojik durumları, karşılarındaki kişilere verdiği değer gibi farklı konularda mesajlar verdiği için insanlar yaşadıkları grubun normlarına, toplumsal rol ve statüsüne göre giyinmeli, dış görünüşlerinin verdiği ilk mesajı göz önünde bulundurmalıdırlar (Eskiyörük, 2015). Sonuç olarak; giyim tarzı karşıdaki kişiye kim olunduğu ve kim olunmak istendiğiyle ilgili en geniş ipuçlarını verdiği ve önemli mesajlar taşıdığı için, örgütlerde oldukça önemli bir yere sahiptir (Harris ve Nelson, 2008). Burada öğretmenler arasında okul müdürlerinin giyim tarzına yönelik algı farkı olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin resmi giyim tarzını tercih etmesine, resmi giyim tarzının otorite göstergesi olduğuna yönelik düşüncelerinin bulunması

sebepler olmuş olabilir. Öte yandan rahat giyim tarzı tercih eden öğretmenler, resmi giyim hiyerarşik düzeni vurgulamasından rahatsız olmuş olabilirler.

4.6. Okul Müdürlerinin Örgütsel İletişim Yapılarını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde öğretmenlerin okul müdürlerinin biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ağlarını yönetme yeterliklerine ilişkin görüşlerine dair bulgular yer almaktadır.

4.6.1. Biçimsel İletişim Ağlarını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde okul müdürlerinin dikey, yatay ve çapraz iletişim ağlarını yönetme yeterliklerine dair bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.6.1.1. Okul müdürlerinin dikey iletişim ağlarını yönetme yeterliklerine ilişkin bulgular ve yorumlar

Dikey iletişim ağları ile ilgili olarak öğretmenler dikey iletişim kanalları, iletişimin hızı, sıklığı ve erişilebilirlik üzerinde durmuştur. Bu alt temalar Tablo 19’da gösterilmiştir:

Tablo 19

Dikey İletişim Ağlarını Yönetme

Dikey iletişimin yönü	Alt tema	Yeterlikler	Sorunlar
Yukarıdan aşağıya	İletişim kanalları	Doğrudan iletişime geçme	Aracılar yoluyla (eğitim uzmanı, müdür yardımcısı vb.) bilgilendirme
Yukarıdan aşağıya	İletişimin hızı	Zamanında bilgilendirme	Zamanında bilgilendirmeme
Aşağıdan yukarıya	Erişilebilirlik		Yerinden çok sık ayrılma
Aşağıdan yukarıya	Erişilebilirlik		Öğretmenlere yeterli zaman ayıramama

Tablo 19’da görüldüğü üzere öğretmenler okul müdürleri tarafından aracısız, uygun

sıklıkla iletişime geçmek ve zamanında bilgilendirilmek istemektedirler. Aynı zamanda okul müdürlerinin erişilebilir olmasını beklemektedirler. Etkili iletişimin okullarda; planlama ve programlama yapılmasını, koordinasyonu, kontrolü, danışmayı ve üyelerin aktif olarak sürece katılımını sağladığı göz önünde bulundurulursa (Andrioni ve Popp, 2012), müdürlerin öğretmenlerin beklentilerini dikkate alarak iletişim ağlarını etkili hale getirmek için çabalamaları gerektiği söylenebilir. Aşağıda öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı iletişim kanalları, iletişimin hızı ve erişilebilirlik ile ilgili görüşlerine dair bulgulara yer verilmiştir.

İletişim kanalları: Okul müdürlerinin dikey iletişimde sıklıkla kullandıkları iletişim ağları değişiklik göstermektedir. Yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin kullandığı dikey iletişim ağlarına ilişkin toplanan veriler Tablo 20’de gösterilmiştir:

Tablo 20

Dikey İletişim Kanalları

WhatsApp mesajları (bireysel/grup)
E-posta (bireysel/grup)
Resmi evraklar
Sekreter/Eğitim uzmanı/Müdür yardımcısı aracılığıyla
Birebir görüşme

Tablo 20’de görüldüğü üzere okul müdürleri dikey iletişim kurarken farklı kanalları kullanabilmektedirler. Öncelikle, öne çıkan ilk kanal WhatsApp uygulamasından gönderilen bireysel mesajlar veya bu uygulamada kurulan gruplardan gönderilen toplu mesajlardır. Ayrıca öğretmenlerin neredeyse tamamı okullarında öğretmenleri bilgilendiren kurulu bir iletişim kanalı olarak WhatsApp uygulamasında kurulan gruplar olduğunu ve toplu bildirimlerin bu uygulamadan yapıldığını belirtmişlerdir. Kullanımının kolay olmasının ve birden fazla kişiye hızlı bir şekilde ulaşılabilmesinin bu uygulamanın kullanımını tercih sebebi haline getirdiği söylenebilir. Müdürler tarafından tercih edilen bir diğer dikey iletişim kanalı ise e-posta ve e-posta gruplarıdır. E-posta yollamanın hızlı ve pratik olması ve aynı anda birden fazla kişiye ulaşması e-posta yolunun müdürler tarafından kullanılabilir hale gelmesine neden olmuştur denilebilir.

İletişim sistemi bilgi akışını ve bilgilerin etkililiğini artırmak için yeni teknolojiler yoluyla modernleşmek zorundadır (Borca ve Baesu, 2014). Günümüzün gelişen

teknolojisiyle birlikte, istenilen sayıda kişiye istenilen zamanda ulaşma imkanı veren WhatsApp ve e-posta grupları okul örgütleri için de vazgeçilmez bir iletişim ağı haline gelmiştir. Ancak bu ağların etkili yönetilebilmesi için müdürlerin bu ağları öğretmenlerle birlikte yönetmesi, herkesin paylaşım yapabilmesi ya da yazılanlara dönüt vermesi ve yanlış ve gereksiz bilgilerin önüne geçebilmek için paylaşımların müdürün kontrolü altında olması gerektiği söylenebilir.

Resmi evraklar müdürlerin kullandığı bir başka dikey iletişim kanalı olarak belirtilmiştir. Resmi evraklar iletilen mesajları kayıt altına alması ve genellikle imza ile teyit edilmesi açısından önemli bir iletişim kanalı olup, tek başına kullanıldığında öğretmenle müdür arasındaki ilişkinin sadece resmi düzeyde kalmasına sebep olabilmektedir. Bir diğer dikey iletişim kanalı sekreter, eğitim uzmanları ya da müdür yardımcılardır. Okul müdürleri öğretmenlerle iletişim sürecinde araya sekreter ya da eğitim uzmanlarını koyarak onlar üzerinden iletişim kurmayı tercih edebilmektedirler. Bu süreç müdürle öğretmenin birebir ilişki kurmasını zorlaştırmakta ve bilgilerin aktarılıp aktarılmadığını takip etmeyi güçleştirmektedir. Burada okul müdürü ile eğitim uzmanı üzerinden iletişime geçen bir öğretmen şöyle bir ifadede bulunmuştur:

“En basiti ben bir izin almak istediğimde eğitim uzmanına gidiyorum o uygun görürse, müdüre gidiyor. Müdür kararını ona bildiriyor. Eğitim uzmanı gelip bana bildiriyor. Yani ben direk gidip müdürden izin alamıyorum.” (Defne, D.O., Anasınıfı Öğr.)

Buradan hareketle bu iletişim kanalının örgütsel iletişim açısından bazı olumsuzluklar içerdiği söylenebilir. Buna ek olarak öğretmenler, okul müdürünün bazen okulun iletişim ağlarına dair sorumluluklarını ve yetkilerini tamamen ya da kısmen müdür yardımcısına devrettiğini bazen de kendi okulda olamadığı zamanlarda onu görevlendirdiğini belirtmişlerdir. Okul müdürünün kendi sorumluluklarını devretmesi öğretmenler üzerinde olumsuz bir etki yaratabileceği gibi otoriteye ilişkin kafa karışıklığına da sebep olabilir. Bir öğretmen bu konuda şu şekilde bir ifadede bulunmuştur:

“Bazen müdür başyardımcısına gidiyoruz o diyor ki müdür beye gidin, müdüre gidiyoruz o diyor ki müdür başyardımcısına gidin. Bazen ortada çözümsüz bir şey varsa bunu kullanıp birbirlerine atabiliyorlar.” (Ela, D.O., Lise İng. Öğr.)

Bu tarz bir karışıklığa yer vermemek için müdür yetkilerini ve sorumluluklarını kendisi üstlenmeli; öğretmenleri de, müdür yardımcıları ile aralarındaki görev paylaşımı konusunda bilgilendirmelidir. Son olarak öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin

çoğunlukla tercih ettikleri dikey iletişim kanalı yüz yüze iletişimidir. Toplantı ya da bireysel görüşmeler yoluyla okul müdürlerinin öğretmenlerle direkt iletişimle de kurdukları görülmüştür. Bu şekilde kurulan iletişim ile okul müdürü ile öğretmen birebir görüşme imkanı buldukları için daha hızlı bilgi aktarımı, anında geribildirim ve sözsüz ve görsel iletişim unsurları ile iletişim sürecinin desteklenmesi mümkün olabilmektedir. Bunun yanısıra bir öğretmen, okul müdürünün kendisini ilgilendiren bir sorun olması durumunda kendisiyle direkt iletişime geçmeden önce başka kanallara başvurması ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...Dedikodu yaptığını da biliyoruz. Mesela en ufak bir olayda benimle ilgili çözebilecekken başka bir arkadaşına gidip onunla çözmeye çalışıyor bana en son kararını bildirmek için geliyor.....Ya da başka bir arkadaşıyla ilgili bana gelmiş olabiliyor. Açıkçası bu bana çok etik gelmiyor.” (Sevgi, D.O., Anasınıfı Öğr.)

Yüz yüze kurulan iletişimin hem söylenen sözlerin inandırıcılığını artırması hem de anında cevap verme olanağı tanınması önemli birer avantajdır (Tutar ve Yılmaz, 2013). Bu nedenle müdürlerin çoğunun yüz yüze iletişim yoluyla öğretmenleri bilgilendirmesi oldukça önemlidir. Diğer müdürlerin de öğretmenle birebir ve hatta mümkünse yüz yüze iletişimde olması ve öğretmenleri bu yolla bilgilendirmesinin kurulan iletişim kalitesini artıracığı düşünülmektedir. Bu nedenlerle, dikey iletişimde mecbur kalınmadıkça diğer kanallar yerine okul müdürünün yüzyüze görüşme ya da toplantı kanalını kullanması sağlıklı iletişim ağları açısından oldukça önemlidir denilebilir. Ayrıca yapılan araştırma sonuçları göstermektedir ki, örgüt üyeleri örgütsel haberleri ilk olarak yöneticilerinden duymayı istemektedirler (Baker, 2002).

İletişimin hızı: Okul müdürlerinin dikey iletişim ağlarını yönetme yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin üzerinde durdukları bir diğer nokta iletişimin hızı olmuştur. Tablo 19’da belirtildiği gibi öğretmenler okul müdürlerinin kendilerine zamanında bilgi vermesinin önemli olduğunu belirtirlerken, zamanında bilgi akışı olmamasının iletişimde sorun yaratabileceğinin altını çizmişlerdir. Bir öğretmen okul müdürünün iletişim becerilerine ilişkin şu ifadeleri kullanmıştır:

“Gerektiği yerde gerektiği zaman, zamanı geçmeden kararnamelelerin bizimle iletişim kuruyor...” (Asya, D.O., Orta. İng. Öğr.)

Başka bir öğretmen ise okulla ilgili herhangi bir konuda zamanında haberinin olup olmadığı sorusuna şöyle cevap vermiştir:

“Genelde evet. Küçük bir okul olduğu için. Müdür bizimle çok iletişim kurmaz açıkçası. Yani o anda ilk karşısına çıkan öğretmen bensem derki hocam hadi diğer arkadaşlara da söyle şöyle bir şey var, işte şurada toplancaz. Hani resmiden ziyade hani böyle ne biliyim hadi toplanıyoruz de arkadaşlara ya da başka bir arkadaşımıza denk gelir. Ayaküstü.” (Sevgi, D.O., Anasınıfı Öğr.)

Okul müdürlerinin öğretmenlere zamanında bilgi aktarması, dikey iletişimde üzerinde durulan bir başka önemli noktadır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; bilgilendirilen ve karara katılımları sağlanan örgüt üyeleri daha yüksek iş doyumuna ve öz saygıya sahiptirler ve kendilerini daha değerli hissetmektedirler (Proctor, 2014). Öğretmenler okulda olup bitenden zamanında haberdar olduklarında okulun iletişim yapısı içinde kendilerine aktif bir yer bulduklarını hissedebileceklerdir.

Okul müdürünün erişilebilirliği: Dikey iletişim konusunda öğretmenlerin üzerinde durduğu bir diğer nokta okul müdürünün erişilebilirliğidir. Tablo 19da da belirtildiği gibi öğretmenler okul müdürlerinin erişilebilir olmasını olumlu değerlendirirken, okul müdürünün okulda bulunmaması veya yoğun olması gibi nedenlerle erişilemez olmasını olumsuz değerlendirmişlerdir. Öğretmenler okul müdürüne erişebildikleri ölçüde iletişim sürecini etkili olarak nitelendirmişler, iletişim kurmak istediklerinde rahatça müdüre ulaşabilmelerinin müdür ile kurulan ilişkinin sağlıklı olmasında da etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bir öğretmen okul müdürünün erişilebilirliğini şu şekilde değerlendirmiştir:

“Güçlü bir iletişimi var, hani her zaman erişebiliyoruz değişik yollarla, profesyonel anlamda da sosyal anlamda da ilişkileri var.” (Ebru, Ö.O., Anasınıfı Öğr.)

Diğer yandan başka bir öğretmen görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...gerçekten odası sürekli kalabalık oluyor bu da iletişimi aksatıyor. Ne zaman konuşmak istesen buyurun der ama genel olarak bir yoğunluk bir kalabalık var.” (Ela, D.O., Lise İng. Öğr.)

Yapılan alanyazın taramasında bulunan sonuçlara göre, her okul müdürü hem örgüt üyelerine sürekli bilgi sağlamak için hem de onlardan düşünce ve geribildirim almak için ağlar yaratmasını sağlayacak etkili iletişim stratejileri geliştirmelidir (Proctor, 2014). Müdürün erişilebilirliğinin olmaması, okulun iletişim ağlarıyla ilgilenmemesine; bu da, ağların yönetiminin yetkisini müdür yardımcısına devretmesine yahut öğretmenlerin yönetmesini beklemesine sebep olmaktadır. Müdürün esas görevinin okulun etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamak olduğu düşünüldüğünde, bu etkili

yönetimin altında yatan temel bileşenlerden birinin etkili iletişim ağlarını kurma olduğu söylenebilir. Bu sebeple müdürlerin çeşitli sebeplerle iletişim ağlarına gereken özeni göstermemesi, okulun etkili yönetilmesi sürecini de olumsuz yönde etkileyecektir. Bu anlamda okul müdürleri gerekli görev dağılımları ve yetki paylaşımları yaparak günlük sorumluluklarını hafifletmeli ve okulun iletişim ağlarının yönetilmesine daha fazla vakit ayırmalıdır denilebilir.

4.6.1.2. Okul müdürlerinin yatay iletişim ağlarını yönetme yeterliklerine ilişkin bulgular ve yorumlar

Öğretmenlerin yapılan görüşmelerde yatay iletişim ile ilgili olarak üzerinde durdukları iki nokta olmuştur. Bunlardan ilki iletişim sıklığı, ikincisi ise iletişim ortamlarıdır. Öğretmenlerin bu konudaki olumlu ve olumsuz düşünceleri Tablo 21’de gösterilmiştir:

Tablo 21

Yatay İletişim Ağları

Yeterlikler	Sorunlar
WhatsApp grupları yoluyla öğretmenlerin iletişimini artıracak bir ortam sunulması	Öğretmenlerin birbirleri ile yeterli sıklıkta görüşmemesi. Öğretmenlerin yakın ilişkiler kurmaları için uygun ortamların yaratılmaması. Öğretmenlerin mesleki anlamda etkileşimi için uygun ortamların yaratılmaması.

Tablo 21’de gösterildiği üzere, öğretmenler yatay iletişimin sıklığının artmasını, meslektaşlarıyla yakın ilişkiler kurabilmek ve mesleki anlamda etkileşim kurabilmek için ortam yaratılmasını beklemektedirler.

Öğretmenlerin yatay iletişim konusunda üzerinde durdukları önemli bir noktakonulardan biri iletişimin sıklığıdır. Tablo 21’de gösterildiği gibi öğretmenler yeterli sıklıkta meslektaşlarıyla iletişim kuramadıklarını belirtmişlerdir. Bir öğretmen yatay iletişim ağlarının daha iyi hale gelmesi ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...ne olabilir daha çok bir arada olabilir, öğretmenler daha çok birlikte olunca aramızdaki iletişim de daha çok artar.” (Doruk, D.O., Sınıf Öğr.)

Okul içinde önemli bir iletişim şekli yatay iletişimdir. Çünkü bu iletişim türü, öğretmenlerin ortak bir dünya görüşünde buluşup, okulun hedeflerine ulaşmasında birlikte hareket etmelerini sağlar (Ertekin, 2017). Buradan hareketle öğretmenlerin okulun verimini artırmak ve birbirleri arasındaki uyumu artırmak adına daha sık yatay iletişime geçmeleri gerektiği söylenebilir. Okul müdürlerinin öğretmenleri ortak bir paydada toplamak adına yatay iletişimin sıklığını artıracak düzenlemeler yapmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin yatay iletişim ile ilgili üzerinde durdukları bir diğer nokta yatay iletişim ortamlarıdır. Tablo 21’de gösterildiği gibi öğretmenler WhatsApp uygulaması üzerinden kurulan gruplardan meslektaşları ile iletişim kurmakta ve buna alternatif ortamların yaratılmamasını olumsuz değerlendirmektedirler. Öğretmenler, okulda meslektaşlarından bilgi edindiklerini söylemiş, hatta yatay iletişim ortamı olarak WhatsApp gruplarının da öğretmenlerin birbiriyle haberleşmesi açısından olumlu etkilere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bir öğretmen bu konudaki memnuniyetini şu şekilde ifade etmiştir:

“...asıl şu açıdan güzel oluyor WhatsApp grubu, okulda yapılan etkinliklerden herkesin haberi oluyor. Mesela benim yaptığım bir etkinlikten tarih öğretmenin haberi olmak zorunda değil ama WhatsApp sayesinde o da bilmiş oluyor. Yani öğretmenler arasındaki iletişimi artırıyor.” (Ümit, D.O., Lise Mat. Öğr.)

Öte yandan; öğretmenlerin bir kısmı okul müdürlerinin yatay iletişim ortamı sunması konusunda daha fazla çaba sarf etmesinin okulun iletişim ağlarını daha iyi hale getireceğini vurgulamıştır. Bu konuda bir öğretmen bu düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir;

“Hiç mesela konuşamadığımız öğretmenler var hiç birbirimizi tanımadığımız öğretmenler var onlarla daha iyi iletişim sağlayıp, belki bu bizim sınıfımızdaki öğrencilere de katkı sağlayabilir bu öğretmen, tanıyamıyoruz. Hani kişisel olarak da tanıyamıyoruz, ismini bile bilmediğimiz öğretmenler var. Hani belki onlarla biraz daha böyle okul içinde müdürün de rehberlik ederek bize tanıştırmak onlardan yardım alabileceğimiz şeyler olabilir. Herkesin kendince farklı özellikleri var gittikleri bazı eğitimler var onları bize gelip anlatabilirler. Hani bu şekilde yardımlaşarak bir iletişim ağı daha sağlıklı kurulabilir, okul dayanışması için.” (Fatma, Ö.O., Anasınıfı Öğr.)

Bunun yanında başka bir öğretmen okul müdürünün kendi aralarında kurdukları yatay iletişimi bozduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Yani açıkçası şöyle bir okul ortamımız var, öğretmenler arası bizim iletişimimiz, işbirliğimiz çok yüksek düzeyde çalışanlarla da öyle. Ama müdürümüz ayrı bir şekilde bizden yani öyle takılan bir insan. Bizim iletişim ağımızı müdür sağlamıyor ama sağlanmış bir şeyi birazcık boza da biliyor bazen. Ya hani bilmiyorum o cinsiyet farkından da kaynaklanıyor olabilir. Hani ortak bir dil konuşmuyor da olabiliriz ama. Yani işte benimle ilgili bir konuyu arkadaşımla yalnız konuşabiliyor ya da arkadaşım ile ilgili benim bilmemem gereken bir şeyi bana söylüyor. Yani bu da açıkçası hem ona olan güveni sarsıyor hem de bizim kendi meslektaşlarımızla aramdaki şeyin de birazcık hani o iletişimin de birazcık sıkılığını gevşetiyor herhalde.” (Sevgi, D.O., Anasınıfı Öğr.)

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, okullarında bulunan yatay iletişim ağlarını yetersiz bulan ve bu ağların iyi yönetilmediğini düşünen öğretmenler bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmış, öğretmenlerin okul müdürlerinin yatay iletişim ağlarını güçlendirmek için yaptığı etkinlikleri yetersiz bulduğu saptanmıştır (Demir, 2014). Okul müdürünün okulun örgütsel iletişim ağlarının başındaki kişi olduğu düşünüldüğünde, öğretmenler arasındaki yatay iletişimin rahatlıkla sağlanabileceği ortamların yaratılması konusunda da oldukça kilit bir role sahip olduğu söylenebilir. Okullarda var olan yatay iletişim, öğretmenlere; birbirleri ile ilgili gelişmelerden haberdar olma ve mesleki olarak paylaşımda bulunma için ortak bir zemin oluşturmaktadır (Köksal, 2012). Bu nedenle öğretmenler okul müdürlerinden sadece dikey olarak iletişim ağlarını yönetmekle kalmayıp, okuldaki yatay iletişim ağlarının daha iyi hale gelmesi için ortam yaratması konusunda da elinden gelen çabayı göstermesini beklemektedir denilebilir.

4.6.1.3. Okul müdürlerinin çapraz iletişim ağlarını yönetme yeterliklerine ilişkin bulgular ve yorumlar

Okullarda dikey ve yatay iletişim dışında, çapraz iletişim ağları da bulunmaktadır. Öğretmenlerin çapraz iletişimin niteliği ile ilgili olarak yeterlik olarak değerlendirdiği ve olumsuz bulunduğu noktalar Tablo 22’de gösterilmiştir:

Tablo 22

Çapraz İletişim Ağları

Yeterlikler	Sorunlar
Çift yönlü işliyor olması.	Okul müdürü ile okul dışındaki yakın ilişkilerin resmiyeti ortadan kaldırmasına izin verilmesi. Öğretmenler dışındaki okul çalışanlarının yetkin olmadıkları konularda kararlara müdahil olmalarına izin verilmesi.

Tablo 22’de de gösterildiği gibi, öğretmenler okul müdürlerinin çift yönlü çapraz iletişim kurabilmelerini olumlu nitelendirmişlerdir. Buna karşılık, kurulan bu iletişimin aradaki resmiyet ilişkisine zarar vermesini ve çalışanların yetkin olmadıkları konulara dahil olmalarına sebep olmasını olumsuz bulmuşlardır. Görüşme yapılan öğretmenlerin hepsi okul müdürlerinin okullarındaki en alt kademedeki çalışanlarla direkt ve aracısız olarak rahatlıkla iletişime geçebildiğini, bu iletişim talebinin iki taraftan da gelebileceğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerden biri okul müdür ve çalışanlar arasındaki samimi iletişime yönelik görüşlerini şöyle belirtmiştir:

“Aslında okullarda böyle bir gerçek var 20 yıllık tecrübeme dayanarak, öğretmenlerden daha rahat o alttakilerle iletişim daha sık oluyor çünkü onların, onların çayını da getiriyor.....her türlü ihtiyaçlarında onları arıyorlar. Tamiratta da işte çay içerken falan. O yüzden eğer ciddi bir kişisel sıkıntıları yoksa bana göre benim şahit olduğum yıllarda onlar müdürün ve müdür yardımcısının odasına daha rahat girip çıkıyorlar ve daha rahat çay içiyorlar. Mesela herhangi bir sabah bizim okula geldiğinde müdür başyardımcısıyla okulun hizmetlisini oturup kahvaltı ederken bulabilirsin yani. Öyle bir süreç.” (Ela, D.O., Lise İng. Öğr.)

Bununla birlikte öğretmenler dışındaki okul çalışanlarının okul müdürü ile okul dışındaki ilişkilerini okula taşımalarının ya da yetki ve uzmanlık alanları dışındaki okul işlerine müdahil olmalarına izin verilmesinin öğretmenler tarafından olumsuz olarak algılandığı görülmüştür. Bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“...onlar bizden daha rahat iletişime geçiyor. Bacak bacak üstüne atıp yanında çok rahat çay içebilirler yani. Hani biz öyle bir şey asla yapmayız zaten yapılmaz hani o tarz saygısızlık olur amirin karşısında ama bunlar işte benim söylemek istediğim şu yönde aynı kasabandan oldukları için. Belki komşusu o adam da, yani dışarıdan gelen bir müdür olsa asla yapamaz onu. Onu kendinden gördüğü için rahat davranıyor bence.” (Şebnem, D.O., Anasınıfı Öğr.)

Buna paralel olarak başka bir öğretmen:

“...ama en alt kademedeki olan kişinin bunu küçük görmek için söylemiyorum ama temizlikçinin çok okulun idari işlerine karışması gerektiğini düşünmüyorum. Kesinlikle her şeye karışıyorlar bazen yardım amacıyla bazen değil Bunun fazla olması çok doğru bir şey değil”. (Mehmet, Ö.O., İl. Müz. Öğr.)

şeklinde ifadelerde bulunarak, okul müdürlerinin kurduğu çapraz iletişimin niteliğinin olumsuz noktalarına değinmiş ve bu durumu etik bulmadığının altını çizmiştir. Örgütsel yapının ve bu yapı içinde rol alan tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak bir iletişim ağının oluşturulması örgütsel iletişim açısından özellikle üstünde durulması gereken bir konudur (Eyyüpoğlu, 2018), bu nedenle okuldaki en alt kademedeki çalışanın en üst kademedeki müdürle rahatça iletişime geçebilmesi etkili bir örgütsel iletişim yapısı için oldukça önemlidir. Çapraz iletişimin önemi ortadadır ve okul müdürlerinin istisnasız bu konuda hassas davranmaları oldukça önemlidir. Bununla birlikte, okul müdürleri bunun sınırlarını iyi çizmeli, kurulan iletişimin çalışanların uzmanlıkları dahilinde kalmasına özen göstermelidirler.

4.6.2. Okul Müdürlerinin Biçimsel Olmayan İletişim Ağlarını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin okulda var olan biçimsel olmayan iletişim ağlarına yönelik görüşleri Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23

Biçimsel Olmayan İletişim Ağları

Yeterlikler	Sorunlar
Biçimsel iletişim ağlarının etkili işlemesinden dolayı söylentilere itibar edilmemesi.	Biçimsel iletişim ağlarının etkili işlememesi nedeniyle söylentilere itibar edilmesi. Okul müdürünün sert yönetim politikaları nedeniyle söylentilerin aslının müdüre sorulamayışı.

Tablo 23’te verildiği gibi, öğretmenler biçimsel iletişim ağlarının işlemesinden dolayı söylentilere gerek kalmamasını veya itibar edilmemesini yeterlik olarak değerlendirirken, tam tersi durumu sorun olarak değerlendirmişlerdir. Okulda bilgi edinimini nasıl sağlarsınız sorusu yöneltildiğinde, çoğu öğretmen bilgi edinimini müdürden sağladıklarını, bazı öğretmenler söylentilerden sağladıklarını, diğer kısmı ise

bazen müdürden bazen söylentilerden sağladıklarını söylemişlerdir. Bu konuda bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“...bizim avantajımız çok deneyimli bir müdürümüzün olması, dolayısıyla çok söylentiye gerek kalmadan direk sözel olarak hocam böyle bir şey var, var mı, doğru mu dediğimizde evet varsa yoksa ya da beklenmesi gereken bir süreçte direk cevabını alabiliyoruz ondan.” (Demet, D.O., Orta. Reh. Öğr.)

Burada hareketle, öğretmenlerin söylentilere itibarının, okuldaki örgütsel iletişim ağları etkili bir şekilde yönetildiğinde azaldığı söylenebilir. Söylentiler, okulun örgütsel iletişim ağları içinde duygusal ve özel hayata ilişkin mesajlar taşıma görevi görür ve okul müdürlerine öğretmenlerin yaklaşımları ve etik anlayışları ile ilgili bilgi verir. Ancak söylentilerin dedikoduya dönüşmesinin okulun iletişim ağları açısından yıkıcı etkileri olabilir (Goldhaber, 1986). Ayrıca, Ertürk (2016) çalışmasında öğretmenlerin iletişim yapılarının şeffaf olmadığı yönündeki algılarının onları bilgi uçurma gibi örgüte zarar verebilecek davranışlar sergilemeye itebileceğini belirtmiştir. Bu nedenle okul müdürlerinin okuldaki biçimsel olmayan ağları etkili yönetmeleri ve takip etmeleri oldukça önemlidir denilebilir. Çünkü bu ağlar yoluyla elde edilen bilgilerin hatalı ya da manipüle edici olması durumunda, öğretmenler arasındaki ilişkiler başta olmak üzere okulun bütün iletişim ağlarının zarar görebileceği düşünülmektedir.

Tablo 23’te gösterildiği gibi öğretmenler okullarında var olan söylentilerin sebepleriyle ilgili farklı düşüncelere sahiptirler. Bazı öğretmenler ise söylentilerin müdürün iletişim ağlarını etkili kullanamamasın bu söylentilere sebep olabileceğini vurgulamıştır. Bazı öğretmenler söylentileri okul müdürünün açıklamasından önce duyduklarını söylemişlerdir. Bir öğretmen bu konuda kendini şöyle ifade etmiştir:

“Genelde söylentiler oluyor ilk başta daha sonra resmi açıklama yapılıyor”. (Fatma, Ö.O., Anasınıfı Öğr.)

Başka bir öğretmen kendisine müdür tarafından gerekli açıklama yapılmadığını söylemiş ve şu şekilde kendisini ifade etmiştir:

“...kimse bu konuda bize bir açıklama yapmadı. Yapılsa en azından kendi içimizde bu kadar çok konuşmazdık neden olduğuna dair.” (Buse, Ö.O., Orta. İng. Öğr.)

Bir başka öğretmen ise bilgileri bazen okul müdüründen bazen söylentilerden edindiklerini belirtmiş bunun sebebinin ise şu şekilde ifade etmiştir:

“Çoğu zaman okul müdüründen sağlarız ama söylentiler de mümkündür. Çok yoğun değil aslında ama ara ara tabii bazı konularda iletilemeyen çekinilen konu varsa öğretmenlerin kendi arasında konuşması mümkündür.” (Osman, Ö.O., Orta. Mat. Öğr.)

Buradan hareketle denilebilir ki, okul müdürünün iletişim politikaları öğretmenlerin müdürle direkt iletişim kurmasından kaçınıp, söylentilere göre hareket etmesine sebep olabilmektedir. Öte yandan bir öğretmen, okulunda bilgi edinimini söylentilerden sağladığını söylemiş ancak okul müdürünün iletişim ağlarını düzenleme fırsatının olmadığını şu şekilde ifade etmiştir:

“...yetemiyor. Ama ben bu konuda müdür tarafındayım. Neden dersen fazla angaryası var, onun da fazla angaryası var. Eskiden böyle değildi eskiden daha çok yerinde oturur memurlar çok çalışırdı. Şimdi onları çok çalıştırıyorlar.” (Can, D.O., Lise Biy. Öğr.)

Bazı öğretmenler ise insanların dedikoduya doğal olarak meyilli olduklarını ve söylentilerin insanların varlığından kaynaklandığını söylemişlerdir. Bir öğretmenin bu konudaki görüşü şu şekildedir:

“Müdürün eksik bıraktığı bir şey var mı bilmiyorum ama genel olarak yapımızda dedikodu olduğu için en ufak bir kıvılcım olabilir yani. İnsanlardan daha çok kaynaklandığını düşünüyorum.” (Mira, Ö.O., Lise Fiz. Öğr.)

Hatta bir öğretmen kadınların varlığının bu söylentilere sebep olduğunun altını çizmiş, düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir:

“...söylentiler her zaman olur. Özel bir yerde çalışıyorsanız hele hele kadının çok olduğu yerde çalışıyorsanız söylentiler, dedikodular çoktur ama ben itibar etmem.” (Osman, Ö.O., Orta. Mat. Öğr.)

Burada öğretmen okuldaki söylentilerin sebebinin kadın öğretmenlerin varlığına bağlamaktadır. Öğretmenin okul müdürünün örgütsel ağları yönetme yeterliklerine ilişkin yorum yapmaktan çok, söylentileri kadın öğretmenlerin varlığına bağlamasının ilgi çekici bir yorum olduğu söylenebilir. Söylentiler çok hızlı yayılsa da, bazen hatalı ya da abartılmış bilgiler içerebilir, bu da her ne kadar söylentiler doğru bilgilerden doğmuş olsa da doğruluktan giderek uzaklaşılmasına sebep olabilir (Nwogbag ve diğerleri, 2015: 33). Bu nedenle okul müdürleri biçimsel olmayan iletişim kanallarını, örgüt üyeleri arasındaki iş birliğini geliştirip, güçlendirme ve örgüt amaçlarını

gerçekleştirmek için yönlendirmeli ve kullanmaladırlar (Sağbaş, 2013). Okullardaki biçimsel olmayan iletişim ağlarının farkında olunması, bu ağlarda tıkanıklık olmaması ve bu ağların düzgün çalışması oldukça önemlidir. Okullardaki biçimsel olmayan kanallardan elde edilen bilgiler, yüz yüze iletişim kurulmaması, istek ve şikâyetlerin okul müdürüne iletilememesi ya da bu durumda yaşanan gecikmeler örgüt içindeki iletişim yapısını olumsuz etkilemektedir. Bunun önlenmesi için okulda dikey, yatay ve çapraz iletişim ağlarının etkili kullanılması ve teknolojiden faydalanılması gerekmektedir (Sağbaş, 2013). Ayrıca bu ağların etkin kullanılması sayesinde çalışanların bilgiye rahat bir şekilde ulaşması, dedikoduya verilen değerin ve örgütsel bilgi krizlerinin de azalmasını sağlayabilecektir (Eyyüpoğlu, 2018).



BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel iletişim konusu alan yazındaki akademik çalışmalarda yeni değildir, ancak son zamanlarda yeni bir önem kazanmıştır çünkü örgütsel iletişimin sadece okul müdürlerinin etkili konuşmalar yapmasının ve iyi kişilerarası iletişim becerilerine sahip olmasının ötesinde bir kavram olduğu fark edilmiştir (Baker, 2002). Bu bakış açısından hareketle bu çalışmada örgütsel iletişim konusu okul müdürlerinin iletişim yaklaşımları ile birlikte sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişim yeterlikleri ve okuldaki iletişim yapılarını yönetme yeterlikleri gibi geniş bir çerçeveden ele alınmıştır. Okul müdürlerinin sözü edilen alanlardaki yeterlikleri, öğretmenlerin görüşlerine dayanarak, onların beklentilerini de gözler önüne serebilecek şekilde değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçları araştırmanın amaçlarında izlenen sıraya göre aşağıda sunulmuştur.

5.1. Sonuç

Araştırmanın okul müdürlerinin iletişim sürecindeki yaklaşımları üzerinden ulaşılan sonuçlarına göre; okul müdürlerinin çözüm odaklı, yapıcı, uzlaşmacı, anlayışlı, empatik, iletişime açık, adil, sakin, iyi dinleyici ve samimi yaklaşımları öğretmenler tarafından yeterlikler olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte okul müdürlerinin tehditkâr ve gergin yaklaşımlar da sergileyebildikleri görülmüştür.

Okul müdürlerinin sözlü iletişim yeterliklerine yönelik sonuçlar; sözlü iletişimde dil kullanımı, sözlü iletişimin içeriği, sözlü iletişimin üslubu, hitap şekilleri ve hitabet becerileri temaları altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin sözlü iletişim sırasında

kullandıkları dilin Türkçeye uygunluğu ve anlaşılabilirliği ile doğru kelime seçimi yeterlikler olarak nitelendirilirken, okul müdürlerinin şiveli ve hızlı konuşmaları mevcut sorun alanları olarak ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin kurdukları sözlü iletişimin içeriğine yönelik olarak; açıklık, netlik ve zengin içerik konuları müdürlerin sahip oldukları yeterlikler olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte, patavatsızlık ve hakaret içeren, ciddiyetsiz ve zayıf içeriğe sahip konuşmalar öğretmenler tarafından olumsuz bulunmuştur. Bunun yanında okul müdürlerinin üsluplarına yönelik yeterlikleri; kibarlık ve kırıncı olmama olarak değerlendirilirken; konuşmaların emir cümlesi, sertlik ve iğneleyici sözler içermesi öğretmenler tarafından olumsuz bulunmuştur. Diğer yandan, okul müdürlerinin öğretmenlere hitap şekillerinin öğretmenim/hocam, hanım/bey, kızım/oğlum/evladım ya da isimle hitap etme olduğu belirlenmiştir. Sözü edilen tüm hitap şekilleri bazı öğretmenlerce yeterlik olarak algılanırken, bazı öğretmenler tarafından rahatsızlık verici bulunmuşlardır. Okul müdürlerinin hitabet becerilerine yönelik olarak, öğretmenlerin okul müdürlerinin ses tonlarını etkili kullanabilmesini ve konuştukları konuya hâkimiyetlerini yeterlikler olarak değerlendirmişlerdir. Ancak okul müdürlerinin ses tonlarını etkili kullanamamaları, hitap ettikleri kitlenin özelliklerine uygun konuşamamaları, çok uzun konuşmaları ve konuşurken bağlamdan kopmaları mevcut sorun alanları olarak belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin sözsüz iletişim yeterlikleri ile ilgili sonuçlarına göre öğretmenlerin görüşleri beden dili teması etrafında şekillenmiştir. Öğretmenler, okul müdürlerinin ses tonlarını ve el/kol hareketlerini etkili kullanmalarını ve bedensel temas kurmalarını (eli omuza atma, omuza dokunma vs.) yeterlikler olarak değerlendirmişlerdir. Okul müdürlerinin kurdukları bedensel temas şekillerinin eli omuza atmak, sırt sıvazlamak, sırtta dokunmak, tokalaşmak, omuza dokunmak ve kola girmek şeklinde gerçekleştiği ve bunların öğretmenlerde sırasıyla babacanlık hissi, samimiyet hissi, motivasyon hissi, onaylanma hissi, sevgi hissi ve güven hissi oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan öğretmenlerin okul müdürlerinin çok yüksek (bağırma) ve çok alçak ses tonuyla konuşmalarından ve el/kol hareketlerini fazlaca kullanmalarından rahatsızlık duydukları belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin yazılı iletişim yeterlikleri ile ilgili sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin görüşlerinin yazılı iletişimin içeriği ve yazılı iletişim kanalları etrafında toplandığı görülmüştür. Yazılı iletişim becerileri açısından okul müdürlerinin sahip

oldukları yeterlikler; açıklık, netlik, uygun kelime seçimi ve uygun üslup olurken, resmi evrakların açıklama yapılmadan gönderilmesi sorun alanı olarak nitelendirilmiştir. Yazılı iletişim kanalları ile ilgili olarak ise öğretmenlerin, okul müdürlerinin kendileri ile birebir yazılı iletişim kurmalarını tercih ettikleri; bununla birlikte aracılar yoluyla (sekreter, müdür yardımcısı vb.) ya da cep telefonu uygulamalarından gruplara gönderilen mesajlar nedeniyle çeşitli sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin görsel iletişim yeterlikleri ile ilgili sonuçları; okul binasının görselliği, medyadaki görsellik, müdür odasının görselliği ve müdürün giyim tarzı temaları etrafında şekillenmiştir. Okul binasında öğrenci etkinlikleri, afişler, posterler gibi görsellerden etkili şekilde yararlanılması, öğretmenlerin görseller ile ilgili görevlendirilmesi ve sürecin izlenmesi ve okul müdürlerinin bizzat görselleri düzenlemede rol alması, okul müdürlerinin sahip oldukları yeterlikler olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte, okul binasında görsel kullanılmaması ve görsellerin düzenlenmesi ile ilgili bir görev dağılımının bulunmaması konu ile ilgili mevcut sorunlar olarak belirmiştir. Okulun medyadaki görsel kullanımı konusunda ise okul müdürlerinin sosyal medyada öğrencilerin ilgi alanlarına uygun görseller kullanmaları, sosyal medyanın etkili kullanmaları ve yerel basında okul ile ilgili görsellere yer verilmesini sağlamaları okul müdürlerinin sahip oldukları yeterlikler olarak değerlendirilmiştir. Ancak, okul müdürlerinin sosyal medyadan, teknolojiden ve yerel basından faydalanmamaları mevcut yetersizlikler olarak değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin odalarında görsel kullanımı ile ilgili olarak; ortamın konforlu olması, misafir koltuklarının kendi koltuklarına yakın standartlarda olması, oturma alanlarının eşitlik duygusu hissettirmesi, öğrencilerin etkinliklerinden örnekler bulunması, el yapımı süs eşyalarının ve kütüphanelerin kullanılmasını ve plaket veya madalya tarzı nesnelere arka planda kullanılması gibi uygulamaları yeterlikler olarak değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, okul müdürlerinin masalarının iletişimi zorlaştıracak derecede büyük olması, misafir koltuklarının müdür koltuğuna görece konforsuz oluşu, plaket/madalya vb. nesnelere ön planda kullanılması ve odalarında kamera görüntüleme ekranının bulunmasının öğretmenler tarafından sorun alanı olarak algılandığı belirlenmiştir. Okul müdürlerinin giyim tarzı ile ilgili olarak ise öğretmenlerin bir kısmının müdürlerinin resmi giyinmesini tercih ettikleri, bir kısmının ise günlük/rahat giyinmesini tercih ettikleri ortaya çıkmış, bu konu ile ilgili belirgin bir yönelime dolaylı olarak yeterlik ve sorun alanına rastlanamamıştır.

Okul müdürlerinin okuldaki iletişim yapılarını yönetme yeterliklerine yönelik sonuçları biçimsel iletişim altında dikey, yatay ve çapraz iletişim ve biçimsel olmayan iletişim başlıkları altında incelenmiştir. Biçimsel iletişimde dikey iletişim ağlarının yönetilmesine ilişkin sonuçlara bakıldığında, öğretmenlerin görüşleri dikey iletişim ağları, dikey iletişimin hızı, dikey iletişimin sıklığı ve dikey iletişimde erişilebilirlik alt temaları altında toplanmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin WhatsApp mesajları (bireysel/grup), e-postalar (bireysel/grup), resmi evraklar ve müdürle yüz yüze iletişim kurmak yoluyla doğrudan ve de zamanında iletişime geçebilmelerini okul müdürlerinin dikey iletişim ile ilgili yeterlikleri olarak değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte, okul müdürlerinin sekreter/eğitim uzmanı/ müdür yardımcısı vb. aracılığı ile iletişime geçmeleri, okul ile ilgili konularda zamanında bilgilendirme yapmamaları, yerlerinden çok sık ayrılmaları ve öğretmenlere yeterli zaman ayıramamaları mevcut sorun alanları olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın, okul müdürlerinin yatay iletişim ağlarını yönetme yeterlikleri ile ilgili sonuçları, yatay iletişimin sıklığı ve yatay iletişim ortamları temaları etrafında toplanmıştır. Öğretmenler WhatsApp grupları yoluyla öğretmenlerin iletişimini artıracak bir ortam sunulmasını yeterlik olarak değerlendirirlerken, yatay iletişimin sıklığının yeterli olmadığını, okul müdürlerinin yakın ilişkiler ve mesleki anlamda etkileşim kurlmaları için uygun ortamlar yaratamamasını sorun alanları olarak değerlendirmişlerdir.

Biçimsel iletişim ağlarından çapraz iletişim ağları ile ilgili olarak ğretmen görüşleri çapraz iletişimin niteliğine yönelik olmuştur. Okul müdürlerinin çapraz iletişim ağlarını çift yönlü işletabiliyor olması bir yeterlik olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, okul müdürlerinin öğretmenler dışındaki okul çalışanları ile okul dışındaki yakın ilişkilerini çapraz iletişime yansıtarak resmiyetin ortadan kalkmasına izin verilmesi ve öğretmenler dışındaki okul çalışanlarının yetkin olmadıkları konularda kararlara müdahil olmalarına izin verilmesi çapraz iletişim ile ilgili sorun alanları olarak ortaya çıkmıştır.

Son olarak, araştırmanın biçimsel olmayan iletişim ağları ile ilgili sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin biçimsel iletişim ağlarını etkili yönetmesi sonucu söylentilere itibar edilmemesi okul müdürlerinin bu ağları yönetme konusunda sahip oldukları bir yeterlik olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, biçimsel iletişim ağlarının etkili yönetilememesi sonucu okulda söylentilere itibar edilmesi ve de okul müdürlerinin sert yönetim politikaları sonucu söylentilerin aslının müdüre sorulamayışı

okul müdürlerinin biçimsel olmayan iletişim ağlarını yönetme durumlarına ilişkin sorun alanları olarak belirlemiştir.

5.2. Öneriler

Okul müdürlerinin örgütsel iletişim sürecine ilişkin yeterliklerinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmanın bu bölümünde, çalışmadan elde edilen sonuçlara dayanarak uygulayıcılara ve yapılabilecek ileri araştırmalara yönelik geliştirilen öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın okul müdürlerinin iletişim yaklaşımları konusundaki yeterlikleri ile ilgili sonuçları, okul müdürlerinin özellikle öğretmenlerin verilen görevleri yerine getirmesini sağlamak amacıyla tehditkar ve gergin yaklaşımlar sergileyebildiklerini ortaya koymuştur. Sonuçlar, bazı okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç kullandıklarının bir göstergesidir ve durum öğretmenlerle iletişimin etik sınırlar dışına çıkmasına neden olabilecektir. Bu nedenle okul müdürlerinin etki sahibi olabilmek için kullanabilecekleri güç kaynakları konusunda bilgilendirilmeleri/yetiştirilmeleri bu iletişim sorununu çözmeye katkı sağlayabilecektir.

Okul müdürlerinin sözlü iletişim yeterlikleri ile ilgili sonuçları, okul müdürlerinin diksiyonları ile ilgili sorunlar olduğunu, konuşmalarının zaman zaman patavatsızlık, hakaret ya da ciddiyetsiz anlatımlar içerebildiği, rica cümleleri yerine emredici cümleler ve iğneleyici üsluplar tercih edebildikleri, gayri resmi hitaplarla öğretmenlere seslenebildikleri ve kitleler önünde konuşmalar yaparken de vermek istedikleri mesajları etkili bir şekilde iletemeyebildiklerini göstermiştir. Ayrıca sözsüz iletişim yeterlikleri ile ilgili olarak, beden dili ve ses tonlarını etkili kullanma konusunda sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Yazılı iletişim ile ilgili olarak da, araçlar yoluyla iletişim kurma ve resmi evrakları açıklama yapmadan geldikleri şekliyle iletme gibi okul müdürü davranışlarının öğretmenlerde rahatsızlık uyandırdığı görülmüştür. Okul müdürlerinin görsel iletişim yeterlikleri incelendiğinde ise, okul müdürlerinin gerek kendi odalarında, gerekse okulda ya da medyada görsellerden etkili/doğru şekilde yararlanmak konusunda gerekli yeterliklere sahip olmadıklarına dair sonuçlar elde edilmiştir. Tüm bu sorunlar genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin iletişim türleri ve şekilleri konusunda eğitime gereksinimleri olduğu açıktır. Okuldaki

tüm süreçlerin iletişim yoluyla gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, bu eğitimin yöneticilik sürecine başlamadan önce bir ön koşul olarak tamamlanması gereken bir program olarak tasarlanması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bunun yanında okul müdürleri, görsel iletişimin artan etkisini göz önünde bulundurarak okuldaki tüm mekânların ve medya kullanımının görsel anlamda etkili olmasına özen göstermeli ve görselliğin düzenlenmesi ve doğru şekilde kullanılmasına öncülük etmelidirler. Bunu sağlamak için Milli Eğitim Bakanlığı okulların görsel kullanımına yönelik belirli standartlar getirebilir, bununla ilgili okullar arası yarışmalar düzenlenerek okul müdürlerinin hem okul içindeki hem de medyadaki görselliği daha fazla önemsemesi sağlanabilir.

Okul müdürlerinin okuldaki biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim yapılarını yönetme yeterlikleri ile ilgili sonuçları da, okullarda bu konularda çeşitli sorunlar yaşandığını göstermiştir. Dikey iletişim ağları ile ilgili sorunların özellikle okul müdürlerinin erişilebilirliği ile ilgili olduğu görülmüştür. Bu durumun, okul müdürlerinin zamanı etkili yönetememesi ile ilgili olabileceği düşünülmüştür. Okulda yöneticiler ve öğretmenler arasında görevlerin uygun şekilde paylaşılması, okul müdürlerinin zamanı etkili yönetmesine, dolayısıyla önemli konularda yüz yüze iletişimi zamanında gerçekleştirebilmesine katkı sağlayabilecektir. Öğretmenler ayrıca, birbirleri ile etkileşim kurabilecekleri iletişim yapılarının bulunmamasından da yakınmışlardır. Hoşgörür (2017) çalışmasında, günümüzde öğretmenlerden beklenen profesyonelliğin, bağımsız çalışmaktan çok öğretmenler arası işbirliğine dayalı olduğunu ve bu nedenle öğretmenlerin, meslektaşlarından da bir şeyler öğrenebilmek için onlara erişebilmeye gereksinimleri olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin, okulda ya da okul dışında öğretmenlerin birbirleri ile etkileşimlerini sağlayacak ortamlar oluşturmaları gerekmektedir. Okul içinde belirli aralıklarla öğretmenlerin deneyimlerini paylaşabilecekleri toplantılar ya da okul dışında çeşitli etkinlikler düzenlemek ve bunları belirli bir rutin içinde gerçekleştirmek okul müdürlerinin yatay iletişim yapılarını etkili yönetmesine katkı sağlayabilecektir. Okul müdürlerinin çapraz iletişim yapılarını yönetme yeterlikleri ile ilgili olarak ise öne çıkan temel sorun, kişisel ilişkilerin resmiyeti ortadan kaldırmasına yönelik olmuştur. Okul müdürlerinin çalışanlar ile kurduğu yakın ilişkiler önemli olmakla birlikte, bunu yaparken sınırların yerinde çizilmesi bu ağları daha etkili yönetmesine yardımcı olabilecektir. Öğretmenler ayrıca, biçimsel olmayan iletişim yapıları ile ilgili olarak, okul ile ilgili alınan kararları

söylentilerden öğrenme konusunda duydukları rahatsızlığı dile getirmişlerdir. Bu durumun, okul müdürlerinin dikey iletişim yapılarını etkili yönetememesinden kaynaklandığı düşünülmüştür. Okul müdürleri, okul ile ilgili her türlü konuda zamanında bilgilendirme yapabilmek adına –teknolojiden de etkin bir şekilde faydalanarak- dikey iletişim ağları ile ilgili süreçleri yapılandırmalı ve bu süreçlerin işleyişini bizzat denetlemelidirler.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlardan hareketle, ileri araştırmalara dönük olarak ise, öncelikle okul müdürlerinin sözlü iletişim becerilerine ilişkin alan yazında yer bulmamış olan hitap şekilleri konusunda daha derinlemesine araştırmalar yapılması gerektiği düşünülmüştür. Ayrıca, öğretmenlerin yazılı iletişim sürecinden beklentilerine yönelik yapılan alan yazın taramasında, yeterli sayıda ve derinlikte kaynak olmadığı görülmüştür. Konu ile ilgili yapılacak ileri araştırmalarla alan yazındaki bu boşluk doldurulabilecektir. Görsel iletişim konusunun ise yapılacak araştırmalarda tek bir boyut olarak ele alınarak, uygulayıcılar için rehber oluşturabilecek nitelikte çalışmaların desenlenmesin, alan yazına önemli katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali R. ve Manafzadehtabriz S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri (Erzurum ili örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1),101-114. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/2838/38748> adresinden erişildi.
- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Agarwal, M. (2010). *Bussiness communication*. Meerut: Krisha Educational Publishers.
- Ağaoğlu, E. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-170. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/715> adresinden erişildi.
- Alipour, H. F. (2011). The relationship between organizational climate and communication competencies of managers of the Iranian physical education organization. *Social and Behavioral Sciences*, 30, 421-428. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.10.083.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları (Ankara ili örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Andrioni F. & Popp, L.E. (2012). Organizational communication in social care organizations from Huredoara County, Romania. *Social and Behavioral Sciences*, 62, 590-594. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.099.
- Argon, T. ve Zafer, D. (2009), İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler (Nitel bir çalışma), *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 99-123. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/115613> adresinden erişildi.
- Asar, Ç. (2014). *İlkokul yöneticilerinin yeterliliklerine ve iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.

- Atik, L. (2009). *İlköğretim kurumları yöneticilerinin iletişim becerilerinin toplam kalite yönetimine etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi (Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler)*,10. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aziz, A. ve Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel iletişim*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Baker, K. A. (2002). *Organizational culture*. Washington, DC: US Department of Energy, Office of Science.
- Balcı, A. (2016). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*, 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli araştırma yöntemleri*, 3.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1): 23-28. <http://www.deuhyoedergi.org/index.php/DEUHYOED/article/view/207> adresinden erişildi.
- Batmaz, C. (2004). *İlköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişiminin karşılaştırılması (Elazığ ili örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ.
- Berberoğlu, Ö. (2010). *Algı, sınır, kişisel alan kavramları ve hastane tasarımı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.
- Borca, C. & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Social and Behavioral Sciences*, 124: 496-503. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.02.512
- Bozkurt, F. (2010). *Yatılı ilköğretim bölge okulları öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimi (Elazığ, Malatya, Adıyaman, Diyarbakır ve Tunceli illeri örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ.

- Burgoon, K.J., Guerrero L.K. & Floyd K. (2010). *Nonverbal communication*. New York: Routledge.
- Bursalioğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, 18. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, ř., Kılıç Ç. E., Akgün, . E., Karadeniz, ř. ve Demirel, F. (2012). Örneklemeye yöntemleri. <http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf> adresinden erişildi.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici-ğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 301-316. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/88314> adresinden erişildi.
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin ğretmen algılarına göre şekillendirilmesi (şişli ilçesi rneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior: integrating individuals, groups and organizations* (4. Baskı). New York: West Publishing Company.
- Coomber, E. (2008). The visual advantage. *Communication World*, 36-38. Retrieved from <https://www.iabc.com/wp-content/uploads/2014/10/The-Visual-Advantage.pdf>
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*, 4. Edition. Melbourne: Sage Publishing.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- ınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dmlpınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26,267-276. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55612> adresinden erişildi.
- ulha, S. (2008). *Genel orta ğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin bakış açısından örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların ve bu sorunlarla başa çıkma yollarının değerlendirilmesi (Mersin ili merkezi rneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Mersin.

- Demir, S. (2014). *Eskişehir ilindeki temel eğitim okulu öğretmenlerinin işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarının örgütsel iletişim ile ilişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Demirbolat, A. O. (1999). Yönetici ve empatik yaklaşım. *Eğitim ve Bilim*, 14(114), 82-85. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5314> adresinden erişildi.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Yıldırım, T. ve Karabulut, E. (2013). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(1), 34-47. DOI: 10.19128/turje.181074
- Doğan, S. ve Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 20(2), 191-216. DOI: 10.14527/kuey.2014.009.
- Doğan, N. (2019). *Eğitim kurumlarında sosyal medya pazarlaması ve uygulamaları: Denizli'de eğitim veren bir kurumda araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.
- Durğun, S. (2011). Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yolları, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 57-68. <http://docplayer.biz.tr/113864339-Genel-ortaogretim-kurumlarinda-gorev-yapan-yoneticilerin-orgut-ici-iletisim-surecinde-yasadiklari-sorunlar-ve-bu-sorunlarla-basa-cikma-yollari.html> adresinden erişildi.
- Ekici, R. (2015). *İlkokullardaki stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi: Gaziantep.
- Ertekin, İ. (2017). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Erturk, A. (2016). The relationship between whistleblowing and organizational citizenship behavior for high school teachers. *Journal of Educational Sciences Research (JESR)*, 6(1), 1-22. DOI: 10.12973/jesr.2016.61.1.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel iletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Eyidoğan, Ö. (2013). *Etik iklimin örgütsel iletişim üzerindeki etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

- Eyyüpoğlu, A. A. (2018). *Örgütsel İletişim etkinliği: iletişimin örgüt içi ilişkilerin etkinliği açısından önemi*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Fidan, M. ve Küçükali, R. (2014). İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 4(1), 317-334. DOI: 10.12973/jesr.2014.41.16.
- Goldhaber, G. M. (1986). *Organizational communication*, 4. Edition. New York: Wm.C. Brown Company Publishers.
- Gülrenk, K. (2015). Görsel iletişimde bilgi mimarlığı ve infografik tasarımlar. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, İstanbul.
- Günbayı, İ. (2007). Okullarda bir yönetim süreci olarak iletişim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 7(2), 765-798. <http://eb.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/246> adresinden erişildi.
- Güngör, N. (2016). *İletişim: kuram ve yaklaşımlar*, 3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güngör, S. ve Taşdan, M. (2016). Okul müdürlerinin perspektifinden ilköğretim okullarında iletişim engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 391-409. DOI: <http://dx.doi.org/10.17860/efd.96013>.
- Harris, T. E. & Nelson, M. D. (2008). *Applied organizational communication*, 3. Edition. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hoşgörür, T. (2017). Correlation between occupational professionalism of teachers and their fear of loss of dignity. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(3), 387-424. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/kuey.2017.014> adresinden erişildi.
- Hoşgörür, V. (2012). İletişim. İçinde, Z. Kaya (Ed.), *Sınıf yönetimi* (s. 149-179). Ankara: Pegem Akademi.
- Hoy, W. K. ve Miskel C. G. (2015). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (7. Baskıdan Çeviri). Turan, S. (Çev. Edt.), Ankara: Nobel.
- Jakus, D. (2018). Visual communication in public relations campaigns. *Minibo*, 27(1), 25-36. DOI: <https://doi.org/10.14611/minib.27.03.2018.07>
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2015). *Dünden bugüne insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*, 17. Baskı. İstanbul: Evrim Yayınevi.

- Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurgular: fenomenolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-170. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/246> adresinden erişildi.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*, 27. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Katmer, B. (2013). *Yeni eğitim sisteminde (4+4+4) ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin karşılaştıkları iletişim sorunları üzerine bir araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Kaymak, M. S. (2015). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki (Kartal ilçesi örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Kelley, R. C., Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education-Indianapolis Then Chula Vista*, 126(1), 1-7. http://200.6.99.248/~bru487cl/files/ai_n.pdf adresinden erişildi.
- Keyton, J. (2005). *Communication ve organizational culture*. California: Sage Publications.
- Kıral, B. (2015). *Lise yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesi ve öğretmenlerin kayıtsızlık davranışı ile ilişkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Knapp, M. L., Hall, J. A. & Horgan, T. G. (2014). *Nonverbal communication in human interaction*, 8. Edition. Boston: Wadsworth.
- Koçak, O. (2013). *Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Erzurum.
- Kodish, S. (2017). Communicating organizational trust: an exploration of the link between discourse and action. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 347-368. DOI: 10.1177/2329488414525464.
- Kontinen, P. (2018). *Developing organizational communication: improving internal and organizational communication* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). JAMK Uygulamalı Bilimler Üniversitesi: Finlandiya

- Köklü, N. (1994). Örnek olay çalışma metotları, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 27(2), 771-779. DOI: 10.1501/Egifak_000000037.
- Köksal, K.E. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iletişim doyumunun belirlenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Mersin
- Kösterelioğlu, M. A. ve Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423907721.pdf> adresinden erişildi.
- Kurt, S. (2015). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Çanakkale.
- Langer, E. (2014). What's trending? Social media and its effects on organizational communication. *Journal of Undergraduate Research*, 17, 1-14. Retrieved from <https://www.uwlax.edu/globalassets/officesservices/urc/juronline/pdf/2014/langer.emily.cst.pdf>.
- Lasater, K. (2016). School leader relationships: the need for explicit training on rapport, trust and communication, *Journal of School Administration Research and Development*, 54(4), 347-368. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1158155.pdf>.
- Lincoln, Y. S. & Guba, G. E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publishing
- Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups. Clifford, N., Cope, M., Gillespie, T. ve French, S. (Eds.), *Key Methods in Geography* (p.143-156), London: Sage Publishing.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: the process, barriers and improving effectiveness. *Schooling*: 1(1), 1-11. Retrieved from https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/communication_lunenburg_2010.pdf.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: approaches and processes*, 6. Edition. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13-22. DOI: 10.1177/160940690200100202.

- Nakpodia, E. D. (2010). The influence of communication on administration of secondary schools in Delta State, Nigeria. *Academic Leadership the Online Journal*, 8(4), 1-4. Retrieved from <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol8/iss4/67/>.
- Neuman, L. W. (2007). *Basics of social research qualitative and quantitative approaches*, 2. Edition. Boston: Pearson
- Nwogbaga, D. M. E., Nwanko, O.U. & Onwa, D. O. (2015). Avoiding school management conflicts and crisis through formal communication. *Journal of Education and Practice*, 6(4), 33-36. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1083752>.
- Okkalı, M. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin öğretmenler tarafından algılanması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.
- Orhan, A. E. (2008). *Köy ve şehir ilköğretim okullarında örgütsel iletişimden kaynaklanan çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jss/issue/24257/257148> adresinden erişildi.
- Özgözü, S. (2008). *Okul yöneticilerinin iletişim becerisi ile çatışmayı yönetme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul Kadıköy ilçesi örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İzmir
- Proctor, C. R. (2014). *Effective organizational communication affects employee attitude, happiness, and job satisfaction* (Unpublished Doctoral Dissertation) Southern Utah University. Department of Communication: Cedar City.
- Rowicki, M. A. (1999). Communication competencies for educational administrators. East Lansing, MI: National Center for Research on Teacher Learning. Retrieved from ERIC database. (ED432830)
- Russman, U. & Svensson, J. (2017). Introduction to visual communication in the age of social media: conceptual, theoretical and methodological challenges. *media and communication*, 5(4), 1-5. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.10.083.

- Sağbaşı, N. Ö. (2013). *İletişim, örgütsel iletişim ve okul yönetimi (Güngören ilçesi örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Salman, Ö. (2017). *Yöneticilerin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Saussure, L. & Rocci, A. (2016). *Verbal communication*. Berlin: Walter De Gruyter.
- Schreiber, M. (2017). Showing/sharing: analysing visual communication from a praxeological perspective. *media and communication*, 5(4), 37-50. DOI: 10.17645/mac.v5i4.1075
- Scott, W. G. (1961). Organizational theory: an overview and appraisal. *the journal of the academy of management*, 4(1), (7-26). DOI: 10.5465/254584
- Sezgin, F. ve Er, E. (2016). Teacher perception of school principal interpersonal communication style: a qualitative study of a Turkish primary school. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(4), 10-19. https://www.researchgate.net/profile/Emre_ER/publication/309341020_Teacher_Perception_On_School_Principal_Communication_A_Qualitative_Study_Of_A_Turkish_Primary_School/links/58584dea08ae64cb3d47ea75/Teacher-Perception-On-School-Principal-Communication-A-Qualitative-Study-Of-A-Turkish-Primary-School.pdf adresinden erişildi.
- Şahindal, N. (2015). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlere karşı kullandıkları sözel olmayan iletişim unsurlarının analizi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir ili örneği)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Eskişehir.

- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-16. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868267.pdf> adresinden erişildi.
- Takmaz, U. Ş. (2009). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Tek, İ. (2008). *Okul yöneticilerinin iletişim becerisi ile çatışmayı yönetme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul Kadıköy ilçesi örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Terek, E., Nikolic, M., Gligorovic B., Glusac, D. & Tasic, I. (2015). The impact of leadership on the communication satisfaction of primary school teachers in Serbia. *Educational Sciences: Theory ve Practice*, 15(1), 73-84. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1057474>.
- Tomaç, S. (2009). *Anaokulu öğretmenlerinin iletişim becerileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki (Malatya ili örneği)*, (Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Malatya.
- Tulunay, Ö. (2010). *Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilişkisi (Sivas ili örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kırıkkale.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K.M. (2013). *İletişim: genel ve örgütsel boyutuyla*, 10. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türnüklü, A. (2000). Araştırmalarda görüşme tekniği. *Eğitim Yönetimi*, 24, 543-559. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108517> adresinden erişildi.
- Tyler, D. E. (2016). Communication behaviors of principals at high performing title I elementary schools in Virginia: school leaders, communication and transformative efforts. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2), 2-16. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1152186.pdf>

- Uzun, T. ve Ayık, A. (2017). Relationship between communication competence and conflict management styles of school principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167-186. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1148906> adresinden erişildi.
- Yetim, E. E. A. (2010). *Genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112), 7-17. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5326> adresinden erişildi.
- Yıldırım, O. (2014). The impact of organizational communication on organizational citizenship behavior: research findings. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095-1100. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.124.
- Yıldız, K. (2013). Analysis of the relations of teachers' organizational identification and organizational communication. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(1), 264-272. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/2975> adresinden erişildi.
- Yılmaz, H. (2015). *Okul yöneticilerinin kişilerarası iletişim becerilerinin okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri açısından incelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- White, K. W. & Chapman, E. N. (1996). *Organizational communication: an introduction to communication and human relations strategies*. New Jersey: Simonve Schuster Custom Publishing.
- Zalabak, P. S. (2015). *Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensivity, competencies, values*, 9. Edition. New York: Pearson.

EKLER

Ek 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Sorular

Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular:

1. Özel okulda mı devlet okulunda mı çalışıyorsunuz?
2. Hangi kademedede (ilkokul, ortaokul, lise) çalışıyorsunuz?
3. Branşınız nedir?
4. Mezuniyet dereceniz nedir? (Lisans, Lisansüstü?)
5. Çalışma şekliniz nedir? (Kadrolu, Ücretli?)
6. Mesleki kıdeminiz nedir?
7. Yaşınız?
8. Ne kadar süredir bu okulda çalışıyorsunuz?
9. Şu anki okul müdürünüzle kaç yıldır çalışıyorsunuz?
10. Müdürünüz ne kadar süredir bu okulda çalışıyor?
11. Müdürünüz bu okulda ne kadar süredir müdür olarak görev yapmaktadır?
12. Okul müdürünüzün cinsiyeti nedir?

Görüşme Soruları

1. Okul müdürünüzün sizinle ve diğer öğretmenlerle kurduğu iletişimi nasıl değerlendirirsiniz? Sürecin etkili olduğunu düşünüyor musunuz?
2. Okul müdürünüzün iletişim kurma şeklinde en etkili olduğunu düşündüğünüz özelliği nedir?
3. Okul müdürünüz sizinle (genelde) hangi kanalları kullanarak iletişime geçer?
4. Okul müdürünüz sizinle hangi sıklıkla iletişime geçer?
5. Okul müdürünüzün sözlü iletişim tarzını nasıl değerlendirirsiniz?
6. Okul müdürünüz sözlü iletişim sırasında kelime seçimlerine ve dil kullanımına dikkat eder mi? (Kibar mıdır? Açık ve düzgün bir dil kullanır mı? Vb)
7. Okul müdürünüz size nasıl hitap eder? Hitap şekli duruma göre değişkenlik gösterir mi? Bu hitap şeklini/şekillerini uygun buluyor musunuz?

8. Okul müdürünüzün iyi bir hatip olduğunu düşünüyor musunuz? Topluluk önünde yaptığı konuşmaların örneğin törenler ya da kurul toplantıları gibi, etkileyici olduğunu düşünüyor musunuz?
9. İletişim sırasında müdürünüz beden dilini nasıl kullanır? Beden dili konuşmasına paralellik gösteriyor mu? Ses tonu, jest ve mimikleri konuşmasına uygun mudur?
10. Okul müdürünüzün kelimeler kullanmadan salt tavırlarıyla size verdiği mesajları nasıl değerlendirirsiniz?
11. Okul müdürünüz iletişim sırasında korku uyandıracak tavırlar kullanıyor mu? Kullanıyorsa örneklendirebilir misiniz?
12. Müdürünüz, iletişim sırasında bedensel temas kuruyor mu? (El ile omuza dokunmak vs.). Eğer kuruyorsa bu temasın sizde uyandırdığı his nedir? (Korku, babacan tavır vs.)
13. Okul müdürünüz hangi kanalları kullanarak sizinle yazılı iletişime geçer?
14. Okul müdürünüzün yazılı olarak sizinle iletişime geçme becerisini nasıl değerlendirirsiniz?
15. Yazılı iletişiminde üslubu ve seçtiği kelimeler uygun mudur? Mesajları anlaşılır bir şekilde ifade etme becerisi nasıldır?
16. Okul müdürünüz okulda (heykeller, resimler ya da plaketter, panolar gibi) ya da sosyal medyada ne tür görselleri kullanıyor? Kullandığı görseller okulun tanıtımı için yeterli midir? Değilse ne yapılabilir?
17. Okul müdürünüz odasında ne gibi görseller kullanıyor? Odayı kısaca betimler misiniz?
18. Okul müdürünüzün giyim tarzını nasıl değerlendirirsiniz?
19. Okul müdürünüz sizinle yüz yüze iletişim kurmak için nasıl bir ortam tercih ediyor? Eğer odasında iletişim kuruyorsa, odada nasıl bir oturma düzeni oluyor ve aranızdaki uzaklık ortalama ne kadar oluyor?
20. Okul müdürünüzün bulunduğu kurumdaki iletişim ağlarını etkili yönettiğini düşünüyor musunuz? Okulda olup bitenlerden zamanında haberiniz oluyor mu?
21. Okulda sizinle ilgili alınan kararlardan ya da gerçekleştirilecek uygulamalardan vb. hangi kanal/kanallarla haberiniz olur? Bu anlamda kurulu bir yapı var mı?
22. Çalıştığınız kurumda bilgi edinimini söylentilerden mi yoksa bizzat okul müdüründen mi sağlıyorsunuz?

23. Okulunuzda en alt kademedeki çalışanın okul müdürüyle direkt aracısız iletişime geçme şansı var mıdır? Varsa bu süreç nasıl gerçekleştiriliyor?
24. Okul müdürünüzün iletişim sırasında etik olmayan davranışları oluyor mu? Varsa bunlar nelerdir?
25. Çalıştığınız okulda sizin müdürünüzle veya müdürünüzün sizinle iletişim kurma sürecinde bir aksaklık olduğunu düşünüyor musunuz? Eğer düşünüyorsanız, okul müdürünüz ile iletişim sürecinizi bozan veya aksatan nedenler nelerdir?



Ek 2. Ayrıntılı Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu Örneği

AYRINTILI YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

YER	Rehberlik Odası									GÖRÜŞME NO	3
TARİH	15.01.2019									SAYFA NO	: 1
SAAT	14.36										
ODAKLAŞILAN KİŞİ	Öğretmen										
ODAKLAŞILAN OLİ	İletişim										
BETİMSSEL İNDEKS	SATIR	BETİMSSEL VERİ								GÖRÜŞMELİ YORUMU	
Genel iletişim becerilerinin sorulması	1	S: Okul müdürünüzün sizinle ve diğer öğretmenlerle kurduğu iletişimi nasıl değerlendirirsiniz?									
	2										
	3										
İletişim süreci birbirimizi tanıdıkça daha iyi hale geldi çünkü müdürümüz söylenmeden iş yapabileceğimize emin oldu.	4	G3: Sürecin etkili olduğunu düşünüyorum tabii. İlk zamanlarda hani okul müdürümüzün de tabii belli bir işi nasıl diyeyim hani işi huzursuzluğu vardı bizlere karşı hani iş konusunda. Acaba hani sürekli bir konuyu tekrar etsem mi hatırlatsam mı yapılır mı unutulur mu diye. Ama zamanla artık hani işi zaman geçtikçe süreç içerisinde hani işi karşılıklı güven olduğu için de yapılan işin çok arkasına düşülüyor. Okul müdürümüzün temkinli olduğu, hani bu konuda da ne kadar zaman olsa da belli konuların planı düzeni anlamında temkinliliği var.									
	5										
	6										
	7										
	8										
	9										
	10										
	11										
	12	S: Okul müdürünüzün iletişim kurma şeklinde en etkili olduğunu düşündüğünüz özelliği nedir?									
	13										
	14										
İletişim kurma sürecinde en etkili özelliği yüz yüze iletişim kurmasıdır etkili yüz yüze iletişim sırasında ses	15	G3: Yüz yüze konuşmayı tercih etmesi.									
	16										

Ek 3. Betimsel Veri İndeksi Örneği

NİTEL ARAŞTIRMA							
SOSYAL VERİ İNDEKSİ (GÖRÜŞME)							
YER	Fen Atölyesi					GÖRÜŞME NO	3
TARİH	15.01.2019					SAYFA NO	: 1
SAAT	14.36					TOPLAM SATIR	323
ODAKLAŞILAN KİŞİ	öğretmen					VERİNİN TÜRÜ	:Sosyal
ODAKLAŞILAN OLAY	iletişim						
SAYFA	SATIR	BETİMSSEL VERİ İNDEKSİ					
1	1-2	Genel iletişim becerilerinin sorulması					
1	4-10	İletişim süreci birbirimizi tanıdıkça daha iyi hale geldi çünkü müdürümüz söylenmeden iş yapabileceğimizden emin oldu.					
1	15-19	iletişim kurma sürecinde en etkili özelliği yüz yüze iletişim kurmasıdır çünkü yüzyüze iletişim sırasında ses tonu ve göz temasını etkili kullanır.					
1	23-24	Yüzyüze iletişimi tercih eder.					
2	28	Gün içinde üç kere iletişim kurar.					
2	30-31	okul müdürünün sözlü iletişim becerilerine yönelik sorular					
2	32-38	Sözlü iletişimi iyidir.					
2	43-46	Kibar, akıcı ve açık konuşur, kalp kırarsa özür diler.					
2	48	Hitap şekline ilişkin sorular					
2-3	50-61	hocam diye hitap eder, bu hitap şekli duruma göre değişmez. Bu hitap şeklini uygun bulurum.					

Ek 4. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

İsim	Ada	Ahmet	Ali	Asya	Ayça	Azra	Barış	Beren	Buse	Can
Yaş	34	28	39	32	55	28	26	29	27	45
Medeni durum	Bekâr	Evli	Bekâr	Bekâr	Evli	Bekâr	Bekâr	Bekâr	Bekâr	Evli
Kıdem	4	2	16	6	30	5	3	5	3	21
Branş	Fen ve Teknoloji	Resim	Drama	İngilizce	Biyoloji	Rehberlik	Rehberlik	Fen ve Teknoloji	İngilizce	Biyoloji
Kademe	Ortaokul	İlkokul	İlkokul	Ortaokul	Lise	Ortaokul	İlkokul	Ortaokul	Ortaokul	Lise
Mezuniyet derecesi	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans
Okul türü	Devlet	Özel	Özel	Devlet	Devlet	Devlet	Devlet	Devlet	Özel	Devlet
Okuldaki kıdem	4	2	6	6	18	2	2	2	3	5
Çalışma şekli	Kadrolu	Ücretli	Ücretli	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu
Müdürün cinsiyeti	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Kadın	Erkek
Müdürle çalışma süresi	2	2	3	3	8	2	2	2	3	5
Müdürün okuldaki müdürlük kıdemi	2	3	3	3	4	2	2	3	2	5

İsim	Canan	Cansu	Cemre	Ceren	Defne	Demet	Deren	Doruk	Ebru	Ece
Yaş	26	37	48	24	27	28	29	36	29	27
Medeni durum	Bekâr	Evli	Evli	Bekâr	Bekâr	Bekâr	Bekâr	Evli	Bekâr	Bekâr
Kıdem	2	14	28	4	3	6	3	14	4	5
Branş	Bedensel Eğitim	İngilizce	Tarih	Din Kültürü	Anaokulu	Rehberlik	Fen ve Teknoloji	Sınıf	Anaokulu	Anaokulu
Kademe	Ortaokul	Ortaokul	Lise	Ortaokul	İlkokul	Ortaokul	Ortaokul	İlkokul	İlkokul	İlkokul
Mezuniyet derecesi	Lisans	Lisans	Lisansüstü	Lisansüstü	Lisansüstü	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisansüstü
Okul türü	Özel	Devlet	Devlet	Devlet	Devlet	Devlet	Devlet	Devlet	Özel	Özel
Okuldaki kıdem	2	2	6	4	2	2	3	2	4	2
Çalışma şekli	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu
Müdürün cinsiyeti	Erkek	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Erkek	Erkek	Kadın	Kadın
Müdürle çalışma süresi	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2
Müdürün okuldaki müdürlük kıdemi	2	2	2	2	2	6	2	2	3	2

İsim	Ela	Fatma	Gökhan	Hilal	İpek	İsmet	Kerem	Mehmet	Mira	Onur
Yaş	43	28	33	35	27	39	29	23	40	28
Medeni durum	Evli	Evli	Bekâr	Evli	Bekâr	Evli	Bekâr	Bekâr	Evli	Bekâr
Kıdem	21	6	3	13	8	14	3	2	16	6
Branş	İngilizce	Anaokulu	Beden Eğitimi	Rehberlik	Sosyal Bilgiler	İngilizce	Müzik	Müzik	Fizik	Rehberlik
Kademe	Lise	İlkokul	Ortaokul	Lise	Ortaokul	Ortaokul	Lise	İlkokul	Lise	İlkokul
Mezuniyet derecesi	Lisans	Lisans	Lisans	Lisansüstü	Lisansüstü	Lisans	Lisansüstü	Lisansüstü	Lisans	Lisansüstü
Okul türü	Devlet	Özel	Devlet	Özel	Özel	Özel	Devlet	Özel	Özel	Devlet
Okuldaki kıdem	20	6	3	5	5	3	3	2	6	2
Çalışma şekli	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Ücretli	Kadrolu	Kadrolu
Müdürün cinsiyeti	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Kadın	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Kadın
Müdürle çalışma süresi	2	3	3	5	5	3	3	2	3	2
Müdürün okuldaki müdürlük kademi	2	3	3	6	5	3	3	3	3	2

İsim	Osman	Recep	Sevgi	Şahin	Şebnem	Toprak	Umut	Ümit	Volkan	Yağmur
Yaş	35	34	28	35	28	32	29	39	30	49
Medeni durum	Evli	Evli	Evli	Evli	Bekâr	Evli	Evli	Evli	Evli	Evli
Kıdem	14	6	6	5	6	10	6	18	7	28
Branş	Matematik	Beden Eğitimi	Anaokulu	Bilgisayar	Anaokulu	Bilgisayar	İngilizce	Matematik	Türkçe	Sınıf
Kademe	Ortaokul	Lise	İlkokul	Lise	İlkokul	Ortaokul	Ortaokul	Lise	Ortaokul	İlkokul
Mezuniyet derecesi	Lisansüstü	Lisansüstü	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisansüstü	Lisansüstü	Lisans
Okul türü	Özel	Özel	Devlet	Özel	Devlet	Devlet	Devlet	Devlet	Devlet	Devlet
Okuldaki kıdem	5	6	6	2	3	2	2	18	3	6
Çalışma şekli	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu
Müdürün cinsiyeti	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek
Müdürle çalışma süresi	16	6	2	2	3	2	2	2	3	5
Müdürün okuldaki müdürlük kademi	6	6	2	2	10	2	2	2	3	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: Öner, Nazlı Sıla

Doğum Yeri ve Tarihi: Ankara/Altındağ, 15.07.1991

Eposta: nazlisilaoner@gmail.com

Telefon: 05543271775

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Kurum	Yıl
Lisans	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	2015 (Okul Öncesi Öğretmenliği)
Ön Lisans	Anadolu Üniversitesi	2013 (Halkla İlişkiler ve Tanıtım)

İŞ TECRÜBESİ

Görev	Kurum	Yıl
Anaokulu Öğretmeni	Özel Yönelit Koleji	2017- Hala devam ediyor
Anaokulu Öğretmeni	İmi Okulları	2016-2017
Anaokulu Öğretmeni	AKD Kids Anaokulu	2015-2016

YAYINLAR

Hoşgörür, T. ve Öner, N. S. (2017). Öğretmenlerin Yapısal Güçlendirilmeleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.(Sözlü Bildiri). *8. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu: Ankara*

Kuru Çetin, S., Korkmaz, P. ve Öner, N.S. (2017). Karşılaştırmalı Eğitim Alanında Son 15 Yılda Yapılan Çalışmaların Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2): 28-40