



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ ÜMRANIYE ÖRNEĞİ**

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ

KAZIM AKGÜL

İSTANBUL, 2022



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ ÜMRANIYE ÖRNEĞİ**

**KAZIM AKGÜL
(210512005)**

**Danışman
(Dr. Öğretim Üyesi Nihan Turhan)**

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ

İSTANBUL, 2022

ETİK BİLDİRİM

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Kazım AKGÜL

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ÜMRANIYE ÖRNEĞİ

Kazım Akgül

ÖZET

Çalışmanın amacı İstanbul Ümraniye de devlet okullarında görev yapan farklı alanlardan öğretmenlerinin gözünden okul müdürlerinin iletişim yeterlilikleri üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda iletişim, kullanılan koda göre iletişim türleri ve okulda iletişim üzerinde durulmuştur. Bu araştırmada nitel araştırma modellerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Ümraniye ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde yer alan resmi ortaokullarda görev yapan 10 öğretmenden oluşmuştur. Veri toplama araçlarından biri olan görüşme yöntemi ile araştırmaya katılan kişilerden veriler toplanılmıştır. Her katılımcı ile ilgili yapılan görüşmeler ortalama 15 dakika içerisinde tamamlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı olarak bu araştırmada kullanılmıştır. Görüşme formundan elde edilen bilgiler içerik analizi ve betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Araştırmaya göre; okul müdürlerin iletişim yeterliliklerinin genel anlamda öğretmenlerin iletişime dair ümitlerine uygun olduğu tespit edilmiştir. Sözlü iletişim becerileri açısından okul müdürleri çoğunlukla olumlu, az da olsa olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Sözsüz iletişim becerileri açısından genel olarak müdürlerin iyi olduğu, görsel iletişim becerilerine yönelik olarak; müdürlerin medyada okul içi etkinliklerin paylaşıldığı, bu paylaşımların yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Okullarda müdürlerin iletişim ağlarını yönetebilme yeterliklerine bakıldığında, dikey ve yatay iletişim ağlarının iyi yönetildiği ve hatta çapraz iletişim ağlarının her okulda yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir. Biçimsel olmayan iletişim ağlarının asgari düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Son tahlilde okulda yönetici olarak Ümraniye de görev yapan müdürlerin

iletişim becerilerine dair yetkinliklerinin ortanın üstü olduğu, bu yetkinliklerin paydaşlara yansımaları ise öğretmenlerin okul ortamındaki ümitlerine ve kişisel yorumlarına göre farklılık arz ettiği neticelerine varılmıştır.

Anahtar kelimeler: İletişim, iletişim türleri, örgütsel iletişim, iletişim yeterlilikleri.

TEACHERS' VIEWS ON ORGANIZATIONAL COMMUNICATION COMPETENCIES OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS. THE UMRANIYE EXAMPLE

Kazım Akgül

ABSTRACT

The object of the study is to focus on the communication competencies of the school principals, who work in public schools in Istanbul Ümraniye, from different branches. In this context, communication, types of communication according to the code used and general communication are emphasized. Interview method, one of the qualitative research models of this branch, was used. The research department consisted of 10 teachers working in the official secondary schools within the Ministry of National Education in the Ümraniye district of Istanbul in the 2022-2023 academic year. Guidance was collected from the people who participated in the application with the interview method, which is one of the data collection tools. The interviews about each compulsion were completed in an average of 15 minutes. The semi-arrest interview formula is used as a data collection tool. The information obtained from the interview was analyzed by content analysis and descriptive analysis. According to the research; It is aimed that the communication competencies of school principals are generally in accordance with the expectations of collective communication. In terms of verbal communication teaching, school principals' scores were evaluated as positive, albeit slightly negative. In terms of nonverbal communication skills, principals are generally good, and for visual communication skills; There are comments that principals generally share in-school activities and that these shares are sufficient. According to the ability of principals to manage communication networks in schools, it has been determined that vertical and horizontal communication networks are well managed and even cross communication networks are at a sufficient level in all aspects. It is intended that

informal communication networks are negligible. In general, it was concluded that the competencies of school principals regarding intensive communication measures were good, and the associations that these achievements evoked in their teachers varied according to their average expectations and perspectives.

Keywords: Communication, communication types, organizational communication, communication competencies.

ÖNSÖZ

Toplumunu bir arada tutan ve bir arada yaşamamıza olanak sağlayan iletişim, insanlar arasındaki birçok farklılığa rağmen hayatın vazgeçilmez unsurudur. Eğitim kurumlarında örgütün işleyişinde yer alan paydaşların iletişimi örgütün yönetimi ve devamlığı açısından son derece önem arz etmektedir.

Bu araştırma, okullarda görev yapan okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmen görüşleri alınarak incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın tamamlanmasında emeği geçen danışmanım Dr. Nihan TURHAN' a ve görüş, düşünce ve fikirlerini paylaşan ekip arkadaşlarıma, değerli öğretmenlerimize çok teşekkür ederim.

Aralık, 2022

Kazım Akgül

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. İLETİŞİM.....	3
1.1.1. Kullanılan Koda Göre İletişim Türleri.....	4
1.1.1.1. Sözlü İletişim	4
1.1.1.2. Sözsüz İletişim	4
1.1.1.3. Yazılı İletişim	4
1.1.1.4. Görsel İletişim	5
1.1.2. İlişkilere Göre İletişim Türleri	5
1.1.2.1. Kişisel İletişim	6
1.1.2.2. Kişilerarası İletişim	6
1.1.2.3. Grupsal İletişim	6
1.1.2.4. Örgütsel İletişim.....	7
1.1.2.5. Kitlesele İletişim.....	7
1.1.3. İletişim Ağına Göre İletişim Türleri	8
1.1.3.1. Biçimsel İletişim	8
1.1.3.1.1. Yatay İletişim	8
1.1.3.1.2. Dikey İletişim	8
1.1.3.1.2.1. Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim	8
1.1.3.1.2.2. Aşağıdan Yukarıya Dikey İletişim	9
1.1.3.1.3. Çapraz İletişim.....	9
1.1.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim	9
1.2. OKULDA İLETİŞİM	10
1.2.1. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri.....	11
1.2.1.1. İletişim Engelleri	12
1.2.1.1.1. Kişisel Faktörler.....	12
1.2.1.1.2. Kültürel Faktörler	12
1.2.1.1.3. Fiziksel Faktörler	13
1.2.1.1.4. Semantik Faktörler.....	13
1.2.1.1.5. Örgütsel Faktörler	14
1.2.1.2. İletişimi İyileştirme Yolları.....	14

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	15
2. YÖNTEM	15
2.1. ARAŞTIRMA MODELİ VE DESENİ	15
2.2. KATILIMCILARA DAİR BİLGİLER	16
2.3. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	17
2.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	17
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	18
3. BULGULAR VE YORUMLARI	18
3.1. OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM SÜRECİNDEKİ YAKLAŞIMLARI İLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUMLAR	18
3.2. OKUL MÜDÜRLERİNİN SÖZLÜ İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR	20
3.3. OKUL MÜDÜRLERİNİN SÖZSÜZ İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	22
3.4. OKUL MÜDÜRLERİNİN YAZILI İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR	23
3.5. OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRSEL İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	25
3.6. OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM YAPILARINI YÖNETME YETERLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR	26
SONUÇ TARTIŞMA ve ÖNERİLER	29
KAYNAKÇA	32
EKLER	35

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin örgütsel iletişim süreçlerine dair yetkinliklerini tespit etmektir.

Bu genel çerçevede de araştırmamızda aşağıdaki maddelere cevaplar aranacaktır:

1. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişime bakış açılarına dair öğretmen beklentileri nasıldır?
2. Okul müdürlerinin sözlü, sözsüz, yazılı, görsel ve sosyal iletişim yetkinliklerine dair öğretmen algıları nasıldır?
3. Okul müdürlerini örgüt içerisinde dikey, yatay ve çapraz iletişimin şekillerini yönetme konusunda öğretmen görüşleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin örgütsel iletişim durumlarını idare edebilme yetkinliklerine dair yorumları nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerinin örgütsel iletişim yeterliği alanında geliştirecekleri ve sergileyecekleri beceriler; okullarda muhabbet, saygı, karşılıklı iletişim ve adaletli paylaşım üzerine kurulu bir kültürel yapı oluşmasında ve eğitim öğretim çalışmalarının sürdürülmesinde aynı zamanda karşılaşılan problemlerin çözüme kavuşturulmasında örgüt paydaşlarına yol gösterici olacaktır (Batmaz, 2004).

Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin örgüt içindeki ileti ve ortak anlayışının birbirleriyle paylaşılması süreci olarak tarif edilebilir. Örgüt dışında ise örgütün dışa yansıyan tüzel kişiliğinin toplumla iletişim halinde olması olarak tanımlanabilir (Eyüboğlu, 2018).

İnsanların her yönden geliştirilmesi yönetimlerin temel işlevlerinin başında gelir. Yönetimlerin başarısı öncelikle insanları anlamak ve onlara kendi düşüncelerini istenildiği şekilde aktarmaya çalışmakla başlar. Yeni gelişmelerin olabilmesi, örgütün gelişebilmesi etkin iletişim süreçleri ile mümkündür (Kocabaş,

2021). Bu anlamda özelliikli ve anlamlı iletişim sürecinin, bir örgütsel yapılanmanın devamı için büyük önem taşıdığı ortadadır. Okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları ve bunları etkili ve yerinde kullanmaları bir eğitim örgütü olarak okullar için büyük önem taşımaktadır. Okul müdürlerinin iletişim süreçlerine ilişkin yeterliklerini, örgütsel iletişimin çeşitli boyutları açısından belirleyebilmek amacı taşıyan bu araştırma, okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim yeterliliklerini okulların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı ve genel anlamda da; gelişen, sürekli yenilenen eğitim camiasındaki ihtiyaçları karşılaması açısından bir ufuk açıcı olacaktır (Öner, 2019).

Çalışmadan elde edilecek sonuçlar, okul müdürlerinin okullardaki iletişim süreçlerine yönelik geliştirmeleri gereken durumların belirlenmesine yardımcı olabilecektir. Araştırma verilerinin öğretmenlerden toplanacak olması, öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentilerinin ortaya orta konmasına ve tedbir alınmasına katkı verecektir. Milli Eğitimde bu çalışma okul müdürlerinin iletişim süreçlerine yönelik yapacakları çalışmalarda rehber ve yönetici hizmetiçi eğitimleri için yol haritası olacaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Ümraniye de görev yapan okul müdürlerinin örgütsel iletişim süreçlerine ilişkin yeterlikleri konusunda öğretmen görüşleri ile sınırlıdır. Yine bu çalışmada İstanbul Ümraniye'deki Ortaokullarda görev yapan on öğretmenin görüşlerine başvurulmuş olması da araştırmanın sınırlılıkları arasındadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmamızın hareket noktası olan “iletişim” kavramına ilişkin kavramsal çerçeve ortaya konacaktır. Yine bu bölümde iletişim türleri ve okullar için önemi üzerinde durulacaktır.

1.1. İLETİŞİM

İletişim, insanoğlunun dünya üzerinde varoluş süreci ile başlar. İnsanlar yaşamlarını sürdürürken kendisiyle ve de çevresi ile iletişim kurma ihtiyacı hissederler. Netice itibariyle iletişim kişisel ve sosyal bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim sürecinde etkisini çok hızlı bir gösteren teknolojik ilerleme, son yüzyılda baş döndürücü şekilde her an yeni gelişmelerle insanları etkilemektedir. İnsanların her açıdan geliştirilmesi yönetimlerin, yöneticilerin temel görevlerinden birisidir. Yönetimlerin başarısı, başta insanları anlamak ve daha sonra onlara kendi planlarınızı, fikirlerinizi benimsetme mümkündür. Etkili bir iletişim süreci, gelişmelere açık ve yenilikçi bir örgüt anlayışını besleyeceğinden, verimli bir örgüt ortamı oluşacaktır (Kocabaş, 2021).

İletişim; “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” şeklinde anlam verilmektedir (TDK, 2013).

Günümüzde ise iletişimin sadece insanlar arası bir kavram olmaktan çıktığı ve teknolojiye gelişmelerle birlikte; mobil cihazlar ve internet teknolojileri sosyal hayatın vazgeçilmezi olmaktadır. Akıllı telefonlardaki kişisel yardımcı programlar vasıtasıyla hayatın kolaylaştığını görmekteyiz (Özdemir, 2017).

İletişim çeşitlerini incelerken tanımında olduğu gibi literatürde de ortak bir görüşe rastlanmamaktadır. İzleyen bu bölümde iletişim türlerine dair tanımlamalar yapılmıştır.

1.1.1. Kullanılan Koda Göre İletişim Türleri

İletişim sırasında kullanılan kodlar, bir şehrin krokisi gibi o iletişimin tüm niteliklerini yansıtmaz lakin başlıca niteliklerini özetler. (Tutar ve Yılmaz, 2013). İletişim, aşamalarda incelenen koda dayalı olarak sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişim olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir.

1.1.1.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim günlük hayatta bireylerin en kolay ve en etkili tercih ettikleri iletişim becerisidir. Sözlü iletişim “Dil ve dil ötesi” şeklinde iki aşamada incelenebilir. Dil, kişilerin ürettikleri sözlerin muhatabımız tarafından anlaşılmasıdır. Dil ötesi ise sözü söylerken kullanılan ses tonu, beden dili, jest ve mimikler olarak ifade edilebilir (Yıldız, 2021).

Örgüt içerisinde etkili ve sağlıklı bir iletişim süreci, iletişimin yüz yüze yapılması, muhatabın duygu, niyet, jest ve mimiklerinin görülebilmesi sözlü iletişimin önemini artırmaktadır (Yılmaz, 2019).

Sözlü iletişim çeşitleri olarak karşımıza; çalıştay, demeç, diyalog, forum, mülakat, münazara ve seminer, miting, panel, konferans, röportaj, münazara, açık oturum, anket, basın toplantısı, bilgilendirme toplantısı, brifing, söyleşi, nutuk, şura, tartışma, kurultay vb. çıkar (Serttaş-Ertike 2012).

1.1.1.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, yazılı ve sözlü iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda beden dilini kullanarak oluşturulan iletişim türüdür (Mısırlı, 2011). Beden dili olarak isimlendirilen bu iletişim biçiminin içerisine; jest ve mimikler, beden duruş şekli, el ve kol hareketleri, göz teması gibi iletişimi destekleyen sözlü ve yazılı olmayan unsurlar yer alır (Eskihöyük, 2015).

1.1.1.3. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim projeler, tutanaklar, makaleler, elektronik olarak gönderilen bütün yazılım ve materyaller gibi, her türlü yazılı iletişim araçları ile oluşturulan iletişim çeşididir (Eskiyörük, 2015). Yazılan bilginin doğruluğunun kanıtlanmış olması, mesajı gönderen kaynak ve alıcıların mesajı arşivleme imkânının olması örgütlerde yazılı iletişimin özellikle tercih edilmesi ve aktif olarak kullanıldığı

görülmektedir. Kaya (2021) yazılı iletişim araçlarından bazılarını şöyle sıralamıştır; örgüt gazete veya dergisi, broşürler ve afişler, iletişim panoları, iş anlaşmaları, yazılı raporlar, dilek kutuları ve yıllıklar.

1.1.1.4. Görsel İletişim

Görsel iletişim, bilişim sistemleri, yansıtım aletleri, görsel mekanizmalar, simülasyonlar gibi görmeye dayalı bir anlam taşıyan güncel araçların tercih edildiği iletişim türüdür (Takmaz, 2009). Görülen ve işitilen kullanılan iletişim araçları iki duyumuza birden hitap eder. Görsel iletişim araçlarının yaygınlaştığı günümüz dünyasında özellikle reklamcılık sektöründe büyük önem kazanmış durumdadır. Teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte internet olanakları, kesintisiz ve çok çeşitli görsel iletişim imkânı sunmaktadır. Teknolojik gelişmeleri takip eden süreçte çeşitleri artan araçlar ve yöntemler çeşitlenmektedir. Renk akışları, teknolojik tasarımlar, reklamlar, animasyonlar, çizgi filmler, sunumlar, sosyal mecralar örnek verilebilir (Ekinci, 2006).

Görsel, iletişim dili çerçevesinde semboller, fiiller, beden ve nesne dillerinin kullanımı görsel iletişim dilinin araçları olarak karşımıza çıkmaktadır (Gülrenk, 2015). Ayrıca kozmetik ürünleri, takılar, kıyafetler, mekân düzenlemeleri ve mimari de görsel iletişim çerçevesinde bakılabilecek konular olarak bakılabilir (Güngör, 2016).

Kurum içi iletişim sürecini destekleyici araçlar olarak ise; duyuru sistemleri, işletme radyosu, telsiz, slâyt, episkop, vb. araçlar olarak sıralanmaktadır. Günümüzde kısa mesaj sistemlerini de hızlı ve etkili iletişimde etkili iletişim sistemleri olduğu görülmektedir (Ekinci, 2006).

1.1.2. İlişkilere Göre İletişim Türleri

İlişkilere göre iletişim çeşitleri beş konu başlığı altında irdelenebilir. Bunlar; kişisel iletişim, kişilerarası iletişim, grupsal iletişim, örgütsel iletişim ve kitlesel iletişimdir.

1.1.2.1. Kişisel İletişim

Kişisel iletişim; bireylerin kendi içlerinde zihinsel olarak yine kendi içinde kurdukları, kişiye özel iletişimdir. Bireyin kendi irdelemesi, maddi ve manevi isteklerini tespit etmesi, zihninde bir takım sorular oluşturması ve bu soruların cevaplarının araştırılması, hayaller kurması, projeler üretmesi gibi mesajı gönderenin ve alanın yine kişinin bizzat kendisi olduğu durumlar kişisel iletişim çerçevesindedir (Eskiyörük, 2015). Bu iletişim süreci kişisel iletişim süreci ile ilk adımını atar ve devamında kişilerin sosyal çevresi ile etkileşime geçmekle bir üst mertebeye ilerler (Ertekin, 2017).

1.1.2.2. Kişilerarası İletişim

Kişilerarası iletişim; birden fazla kişi arasında meydana gelen, mesajın karşılıklı iletilmesiyle ortaya çıkan, alıcının mesajı algılaması, zihninde anlamlı hale getirmesi ve geri dönütle aktif halde cereyan eden bir süreçtir. Bu süreçte gönderenin ya da alanın sayısı artsa dahi kişilerarası iletişim süreci aynıdır ve en yaygın kullanılan iletişim çeşitlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. (Aziz ve Dicle, 2017). Örgüte dair çalışmalar, süreçler genellikle kişilerarası iletişimle şekillenir. Çünkü hem ast-üst ilişkilerinde ve de denk statüdeki paydaşların iletişimlerinde kişilerarası iletişimin etkisiyle grup toplantılarındaki ortak sonuca varabilme, ortak faaliyet üretebilme, yönetsel ve örgütsel etkinlikler sağlıklı bir şekilde oluşturulabilir (Tutar ve Yılmaz,2013).

1.1.2.3. Grupsal İletişim

Ortak bir gaye çerçevesinde oluşan ve kendilerini grup olarak betimleyen üç ya da daha fazla kişiden meydana gelen sosyal oluşumlar kendilerini grup olarak isimlendirirler. Grupsal iletişim ise, gruptaki kişiler meydana gelen, sosyal etkileşimin olduğu ve birbirlerini yönlendirdikleri iletişim ve etkileşim çeşidi olarak ifade edilebilir. Bu süreç, grupta meydana gelen sorunlara çare bulmak, birlikte üretmek, paylaşmak gibi birçok alanda grup için olmazsa olmaz öneme sahiptir (Tutar ve Yılmaz, 2013).

1.1.2.4. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşmak için oluşturulan planlama, yönlendirme, eşgüdümleşme ve denetim gibi işlemleri gerçekleştirme amacıyla örgütün içerisinde veya dışında sürdürülen etkileşimdir (Türkmen, 1996).

Örgütsel iletişimin etkili ve verimli olması sağlıklı bir iletişim süreci ile mümkündür. Ekili bir iletişimin sağlanması iletilen mesajın alıcı tarafından amacına uygun olarak kavranması hareket noktasıdır. Örgüt çalışanları, müdürler ve işverenler arasındaki iletişimin çerçevesinin çizilmesinde etkili iletişim sürecinin oluşmasında önemli bir süreç olarak değer kazanmaktadır (Yıldırım, 2019).

Örgütsel iletişimin önemi; örgütlerin gelişmesi, uzmanlaşmaya çalışması, toplumsal problemleri konu edinmesi, yerelde yönetim prensibinin öncelenmesi, teknolojik olarak gelişmesi ve örgütlerde problemlerin daha medeni yollarla çözüme kavuşturulmasına verilen değer artması ile git gide önemsenmektedir. (Aziz ve Dicle, 2017). Ayrıca örgütsel iletişim örgüt paydaşlarının örgütün belirlenen hedeflerinin gerçeğe dönüştürülmesi sürecine katkı vererek işlevsellik kazandırır. Bu durumda örgütün yapısı ne kadar sağlam olursa olsun iletişim olmadan örgüt içinde etkileşim ve birliktelik sağlanamaz (Eskiyörük, 2015). Örgütlerde demokratik ve destekleyici yapının oluşması iletişimin sağlıklı olması ile anlam kazanır. Diğer taraftan örgütsel iletişimin gerçekleşmesindeki problemler; baskı, rekabet, sert katogarik yapı gibi dışarıdan temas ile sürdürülen zorlayıcı, problematik bir örgüt oluşumuna neden olmaktadır (Eyyüpoğlu, 2018).

Örgütsel iletişimin etik bağlamda oluşturulabilmesi için; bütün örgüt paydaşlarının birbirlerinin kişisel hayatlarına ve haklarına saygı duyması gerektiğine ve güven duygusunun ulaşmasına ve paydaşların etkileşiminin uygun zeminde gerçekleşmesine imkân sağlamaktadır (Aziz ve Dicle, 2017).

1.1.2.5. Kitlese İletişim

Kitlese iletişim, iletilerin sayıca fazla kişiye tek yönlü olarak ulaştırıldığı, anlamlandırmayı ve yorumlamayı alıcının kendi kendine oluşturduğu ve dönüt düzeltmenin olmadığı iletişim etkinliği olarak tarif etmek mümkündür. Kitlese iletişim çeşitleri çoğunlukla geniş kalabalıklara bilgi verme, toplumu yönlendirme ya da tanıtım gibi amaçlarla ve çoğunlukla televizyon ya da internet gibi geniş

topluluklara ulaşabilen iletişim teknolojileri ile hayata geçirilebilir (Eskiyörük, 2015).

1.1.3. İletişim Ağına Göre İletişim Türleri

Örgüt içerisindeki iletişimi biçimsel (resmi/formel) ve biçimsel olmayan (resmi olmayan/informal) olarak irdelemek mümkündür. Örgüt içerisinde bu iki iletişim türünü birbirinden kesin olarak ayırmakta zordur (Aziz ve Dicle, 2017).

1.1.3.1. Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim, örgütte önceden belirlenmiş olan kuralları ve iletişim planlaması kanalıyla çalışanların eşgüdüm içerisinde görevlerini yerine getirmesine bir nevi hukuki zemin hazırlayan, resmi nitelikte bir iletişim türüdür. Sonuçta kararlar daha etkin bir şekilde yürütülür (Kocabaş, 2021). Biçimsel iletişim örgüt paydaşları arasında ve üst kademelerle olan etkileşimi çevrelemekte olup; yatay, dikey ve çapraz şeklinde irdelenebilir.

1.1.3.1.1. Yatay İletişim

Yatay iletişim; kurumlarda eşit seviyede ve eşit birimler arasında sağlanan, sorunları üstlerine yansıtmadan ve formal iletişim kullanmadan, çalışanları arasında karşılıklı güven esasına dayanan iletişim türüdür. Yatay iletişimde etkileşim çok hızlı ve etkindir (Özdemir, 2014).

1.1.3.1.2. Dikey İletişim

Dikey iletişim, örgüt içinde farklı pozisyonlarda görev alan paydaşlar arasında ortaya çıkan iletişim ve etkileşim şeklinde tarif edilebilir.. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki farklı konu olarak irdelenmektedir (Eyidoğan, 2013).

1.1.3.1.2.1. Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim

Örgüt içerisinde üst kademelerdeki paydaşlardan alt kademedeki paydaşlara doğru gerçekleşen iletişim türüdür. Toplantılar, bilgi notları, telefon görüşmeleri, kısa mesajlar, görev bildirim yazıları, afiş, bülten gibi araçlar bu iletişim türünde

kullanılır (Gürsel,2006). Kurum yöneticisinin öğretmenlerle olan iletişimi yukarıdan aşağıya dikey iletişime örnek olarak gösterilebilir.

1.1.3.1.2.2. Aşağıdan Yukarıya Dikey İletişim

Alt kademelerden üst kademelere doğru bilgiyi ulaştırın bir iletişim türüdür. Üst yöneticiyi bilgilendirme amacı güder. 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 gerçekleşebilmesi için, okul yöneticilerini eleştiriye açık olmasını ve örgüt üyelerinin yaşadıklarını, hissettiklerini anlamak istemelerini zorunlu kılar (Aydın, 2014). İletişime açık bir okul müdürü hem etkili bir ileti için çaba göstermeli, hem de iletinin yaratmış olduğu sonucu irdelemelidir. Müdür kurum paydaşlarından gelen bildirimleri irdelemezse mesajın hedefine varıp varmadığı konusunda yeterli bilgiye sahip olmaz (Ada ve Küçükali, 2011). Buna mukabil yeterince aşağıdan yukarıya iletişimin gerçekleşmemesi durumunda paydaşlar arasındaki iletişimde kopukluk meydana gelir. Ayrıca, alt kademe çalışanlarını üst kademelerde amir konumunda çalışan paydaşların kendilerine yeterli ehemmiyeti vermedikleri, problemlerine kayıtsız kaldıkları ve bunlara çare bulma anlamında istekli olmadıkları algısı gelişebilir (Eyyüpoğlu, 2018).

1.1.3.1.3. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim, farklı kademelerde ve bölümlerde çalışanlar arasında kurulan bir iletişim türüdür. Farklı görevlerde ve farklı nitelikteki paydaşların hiyerarşik düzeni aşarak birbirleriyle kurdukları iletişimdir (Çiftçi, 2019). Özellikle oransal olarak büyük ve yönetimsel olarak plansız olan kurumlarda bilgi alışverişinin yeterli olması, örgüt paydaşları arasında dayanışmayı ikmal eder ve örgüt paydaşlarının birbirlerine karşı olumlu davranımlarını fark etmelerini ve ayrıca birbirlerine destek olmaları açısından çapraz iletişim oldukça faydalıdır (Eyyüpoğlu, 2018).

1.1.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Örgüt içerisinde gerçekleşen iletişim her zaman biçimsel olarak ilerlemez. Zaman zaman biçimsel olmayan söylentiler, dedikodular da söz konusu olabilir. Bu

iletişim türü birbirini yeterince tanımayan örgüt paydaşları arasında yaygın olarak görülür. Yine rgt içerisinde gruplaşmalar ve gruplar arasındaki çatışmalar biçimsel olmayan iletişime sebep olmaktadır. Bu tür iletişim, örgüt içerisinde kısa süre de yayılma özelliği de gösterir (Eskihyk, 2015). Toplumsal etkileşim adı da verilen dedikoduların, örgütün iletişim yükünün büyük bir yknn yüklenmesi ve örgüt paydaşları arasında birlik ve beraberliğin tesis edilmesi gibi örgüt için önemli olan sonuçları da bulunmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017).

Koçel (2014) biçimsel olmayan iletişimin ortaya çıkmasında;

- Gelecek endişesi ve güvensiz ortam,
 - Yönetim ve organizasyonda yeni atamalar,
 - Belirsizlikler,
 - Kişisel faktörler,
 - Biçimsel kanalların yetersiz kalması,
 - Resmi mesaj ve yazılara karşı güvensizlik,
 - Gruplaşma,
 - Söylem ve yapılanlar arasındaki anlamlı farklılıklar,
- gibi bilinçli nedenlerin olduğunu sıralamıştır.

1.2. OKULDA İLETİŞİM

Kocabaş (2021), okullarda yönetim süreçlerini ve örgütsel iletişimi açıklarken iletişim ile yönetim arasında sıkı bir iletişime dikkat çekmiş ve bu süreçleri maddeler halinde sıralamıştır:

1. Resmi rgt yapısının birimleri ve aralarındaki iletişim,
2. Resmi olmayan örgüt oluşumunun iletişim ağı,
3. Örgütün resmi yapısındaki iletişim,
4. Yöneticilerin diğer birimlerin yönetici ve paydaşlarıyla iletişimi,
5. Doğal liderlerin kendi takipçileriyle iletişimi,
6. Örgütün, yakın ve uzak çevreyle olan iletişimi.

Okul müdürleri gerek örgüt içi gerekse dışarıdan kaynaklı iletişimin zorunlu sonucu olarak zamanlarının büyük bir kısmını iletişimle srdrrlr. Okullarda iletişim, verimli bir öğrenme ortamı oluşturmak, öğrenmeleri okul hedefleri çerçevesinde yönlendirmek, kararlara katılımı sağlayarak demokratik ortam oluşturmak ve motive edici bir zemin oluşturmak, daha sonra ortaya çıkabilecek muhtemel problem alanlarını ortadan kaldırmada fayda sağlayacaktır (Kocabaş 2021).

Güvenli bir iletişim ortamı oluşturmak isteyen bir okul müdürü; çalışanlarına kendilerini ifade edebildiği ve başkalarını anlayabildiği bir ortam oluşturmalıdır. Bu durum çalışanların öncelik kullanma yetkisine sahip olmalarını gerektirmektedir. Aynı işle ilgili yatay, dikey, çapraz iletişimlerden biri tercih edilmeli, doğru yöntem tercih edilmelidir. Çalışanlar kurumsal işleyişle ilgili her türlü bilgiye en kısa sürede ulaşabilmelidir (zdemir ve Cemaloğlu,2017).

1.2.1. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri

Bir okul müdürünün iletişim konusundaki yetkinliği ne kadar gçlyle yönettiği okulda o oranda başarılı olacaktır. Okul müdürü eğitim kurumunun merkezi konumundadır. Okul müdürünün iletişimdeki gelişmişliği yine çevreden paydaşlardan kendine ulaşan bilgileri, fikirleri veya haberleri analiz süzgecinden geçirerek sağlıklı karar vermelerini sağlayacaktır (Rowicki, 1999).

Örgütün hedefleri doğrultusunda ne tür etkinliklerde bulunulacağına bu etkinlikler için gerekli olan ne tür girdilerin alınacağına, teknolojik desteğe, nitelikli iş gücünü yönetmeye, çevredeki yeni gelişmelere nasıl ayak uydurulacağına dair karar veren kişiler başata okul müdürü olmak üzere tüm paydaşlardır. Okul müdürü bütün bunları rgt ile birlikte yapacağından dikkatli kararlar almalıdır (Kocabaş, 2021).

Okulda karar verici yetkili olan okul müdürü kararlar için gerekli bilgileri örgüt içinden ve dışından iletişim yoluyla elde edecektir. Alınan kararları örgüt içi kanalları kullanarak, öğretmenlere, çalışanlara uygulamaya konulmak üzere iletecektir.

Örgütte birlikte alınan kararların daha sonra uygulanıp uygulanmama konusundaki denetimi uygulamada karşılaşılan sorunların neler olduğu, yaşanılan

problemler yine iletişim yolu ile gerçekleşecektir. Bir örgüt olan okulun etkililiği okul çevresinden gelen ve içinden gelen bilgilerin okul içinde karar almanın başı olan okul müdürüne iletilmesine ve gelen bilgilerin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesine bağlıdır (Ergun ve Polatoğlu 1984). Bu noktada örgütlerde sağlıklı, verimli iletişimi ortadan kaldıran veya ket vuran engellerin incelenmesi yerinde olacaktır.

1.2.1.1. İletişim Engelleri

Örgütlerin başarısı yöneticilerin, çalışanların ve tüm paydaşların başarısı ile birlikte oluşur. Örgütsel iletişim, istenilen yönde ve nitelikli yapısı ile başarılı bir örgüt olmanın ana konularının başında gelir. Örgütlerde sağlıklı iletişim zaman zaman kesintiye uğrar ya da engellerle karşılaşır. Bu bağlamda örgütlerde iletişime ket vuran çeşitli engelleri sıralamak mümkündür. İletişim engelleri; kişisel faktörler, kültürel faktörler, fiziksel faktörler, semantik faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde beş konu çerçevesinde irdelenmektedir.

1.2.1.1.1. Kişisel Faktörler

Kişisel iletişim engelleri, örgütte çalışan ve çalışmayan tüm paydaşlardan kaynaklanan faktördür. Örgüt içerisinde yer alan bireyler; iletişim yoluyla kendilerine ulaşılan iletileri, sahip oldukları inançlar, değer yargıları, davranışlar, yetiştirilme tarzları, bilgileri çerçevesinde yorumlar ve bu yorumları yaparken iletiyi olduğu gibi değil kendilerinin görmek istedikleri veya anlayabildikleri şekliyle değerlendirirler. Toplumsal yaşam içerisinde iletişimde ortaya çıkan engellerin birçoğu mesajı gönderen ve mesajı alan şahsın kişilik yapısından oluşmaktadır. Bu sebeple yöneticiler iletişimde sürecinde; kendileri iletişimde olmalı aynı zamanda iletişim halinde bulunduğu örgüt üyelerinin özelliklerini bilmelidir. Yine bu özellikleri bilerek hareket etmek örgütteki verimi artıracaktır (Koçel, 2014).

1.2.1.1.2. Kültürel Faktörler

Bireyler, özelde örgüt çalışanları birbirinden birçok açıdan farklıdırlar ve bu farklılıklar örgütlerdeki iletişimlerini engellemektedirler. Bu farklılıkların temelinde kalıtım ve çevre bulunmaktadır. Kültür, bir toplumun problemlerini çözmek üzere

denediği ve uzun yıllar benimsediği yaşam biçimidir. Kültür bu anlamda bireylerin davranışlarına yön verici konumdadır. (Özdemir ve Cemaloğlu 2017).

Kişilerin içinde yaşamış oldukları kültürel yapı içerisinde faydalı alanlar olduğu kadar bazı durumlarda da iletişimde problem yaşanmasına neden olmaktadır. Bireyler iletişime geçtikleri kişi ya da kişilere, sahip oldukları kültürel sınırlamalar çerçevesinde davranma eğiliminde olurlar. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmalarından bazıları; yanlış yorumlama, kısıtlayıcı normlar, ön yargılar, olumsuz değer yargıları olarak sayılabilir (Kıraç, 2012).

1.2.1.1.3. Fiziksel Faktörler

Teknolojinin hızlı ilerlemesi örgütlerdeki iletişim çeşitliliğini artırmıştır. Özellikle teknoloji yoluyla iletilen mesajların tam olarak anlaşılabilmesi sorunu ortaya çıkmıştır (Ekinci, 2006).

Çalışanların birbirlerinden uzaklıkları sebebiyle fiziksel olarak görüşmemin olmaması, görsel ve duyuşsal ipuçlarının algılanmamış olması, işitme, görme ve konuşmada eksikliklere neden olmaktadır (Kayasandık, 2019). Gürültü de örgütte çalışan paydaşların iletişimlerini olumsuz etkilemekte olup gürültüye neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması sağlıklı iletişim önemlidir (Göçer, 2010).

1.2.1.1.4. Semantik Faktörler

İletişimde en önemli faktör dildir. Dil kaynaklı iletişimsizlik örgütte paydaşlar arası bilgi akışını olumsuz etkilemektedir (Kayasandık, 2019). Sağlık iletişimin dil bağlamında engel teşkil etmemesi için kullanılan dilin; sade, açık, basit ve anlaşılır olması gerekir (Yıldız, 2021).

İletişimde dilden kaynaklanan yanlış anlamalar dilin sözlü ve ya yazılı kullanımdaki eksik veya hatalı kullanımı nedeniyle engeller ortaya çıkmaktadır. İletişimde dil kaynaklı engellerin ortadan kaldırılabilmesi dilin yöneticiler ve çalışanların yeterli seviyede kendilerini geliştirmeleri ile en aza indirilebilir. Yöneticilerin iletişim yoluyla gönderdikleri tüm mesajların herkes tarafından doğru anlaşılması ve farklı yorumlanmaması örgütte verimli iletişim açısından dilin(semantik) faktörün önemini göstermektedir (Kıraç, 2012).

1.2.1.1.5. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerde iletişim açısından çeşitli engeller oluşturmaktadır. Örgütün büyüklüğü, hiyerarşi, çalışanlar arasındaki mesafenin artması, çevresel sebepler, yönetim anlayışı örgütsel nedenlerden kaynaklanan sebeplerdir (Yetim, 2010).

Örgütsel faktörler içerisinde örgütte statü farkı, bilgi çeşitliliği, zaman baskısı, örgütsel yabancılaşma, örgütsel sessizlik ve örgütsel stres gibi faktörlerde iletişim engelleri olarak sayılabilir (Çiftçi, 2019).

1.2.1.2. İletişimi İyileştirme Yolları

Yöneticilerin iletişim sürecini daha işlevsel hale getirebilmelerinin yolu örgütlerde kullandıkları bazı tekniklerden geçer:

- Sonucu izleme,
- Habeş akışının yönetimi,
- Empati,
- Tekrar,
- Kullanılan dilin sadeleştirilmesi,
- İletişim kanallarının artırılması,
- İletişim teknolojisinin ve bilgisayar kullanımının artırılması sayılabilir (Yıldız, 2021).

Okul müdürlerinin, okullarında sıcak bir örgüt iklimi oluşturmak, birlikte hareket etmeyi oluşturmak, günün şartlarına göre değişimi organize edebilmek, faydalı planlar yapabilmek ve uygulamak, doğru geri dönütler verebilmek ve var olan ahvali ileriye taşıyabilmek için etkili iletişim yeterlilikleri bir yönetici için önemlidir (Ada, Çelik, Küçükali &Manafadehtabriz (2015).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, katılımcılara dair bilgiler, verileri toplama araçları ve verilerin analiz süreci ile ilgili oluşturulan süreç anlatılmaktadır.

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ VE DESENİ

Bu proje nitel araştırma yöntemi oluşturulmuştur. Nitel yöntemler, nicel araştırmalardan farklı bir bilimsel yaklaşım sergiler. Her ne kadar süreçler benzer olsa da nitel yöntemler metne ve görsel veriye dayanır. Veri analizlerinin kendine özgü adımları vardır ve farklı desenleri kullanır. Nitel bir araştırma önerisinin yöntem kısmı oluşturulurken okuyucunun nitel araştırmanın hedefi konusunda bilgilendirilmesi önemlidir. Araştırmacının araştırma sürecindeki rolünün dikkatli bir şekilde okuyucuya aktarılması, veri kaynaklarının çeşitliliğinin sürekli artırılması, verilerin kaydedilirken protokollere önem verilmesi, toplanan verilerin çoklu analiz yöntemi ile analiz edilmesi ve toplanan verilerin metodolojik bütünselliği ve geçerliliğinin yazımı için kullanılan yaklaşımlardan bahsedilmesi gereklidir (Creswel, 2021).

2.2. KATILIMCILARA DAİR BİLGİLER

Araştırmanın katılımcıları İstanbul Ümraniye de resmi okullarda görev yapan ve araştırmamıza katkı sunan 10 öğretmenden oluşmaktadır.

Tablo 3.1. Katılımcıya Ait Demografik Bilgiler

Sıra	Okul Türü	Cinsiyet	Hizmet Yılı
Katılımcı 1	Ortaokul	Erkek	9
Katılımcı 2	Ortaokul	Kadın	10
Katılımcı 3	Ortaokul	Erkek	18
Katılımcı 4	Ortaokul	Kadın	20
Katılımcı 5	Ortaokul	Kadın	10
Katılımcı 6	Ortaokul	Kadın	7
Katılımcı 7	Ortaokul	Erkek	9
Katılımcı 8	Ortaokul	Erkek	8
Katılımcı 9	Ortaokul	Erkek	23
Katılımcı 10	Ortaokul	Erkek	16

Araştırmanın katılımcıları yani örneklem; maliyet güçlükleri, kontrol güçlükleri ve etik zorunluluk gerekleri çerçevesinde mahdut tutulmuştur. Büyük katılımcılar maliyeti artıracığından olabildiğince katılımcılar sınırlı tutulmuştur. Bu araştırmada geçerli ve tutarlı verilere seçilen örnek grubu ile ulaşılacak hedeflemiştir (Karasar, 2022).

Bu projenin amacı, okul müdürlerinin örgütsel iletişim süreçlerine ilişkin yeterliklerini belirlemektir. Bu kapsam da örneklem için seçilen öğretmenlerin farklı değişkenler açısından çeşitlilik göstermesinin, araştırmanın içeriğini zenginleştireceği düşünülmüştür. Bu nedenle Ümraniye de devlet okullarında görev yapan farklı alanlardan, farklı yaşlardan ve yine farklı cinsiyetlerden öğretmenlerden öğretmenler tercih edilmiştir. Ayrıca yarı yapılandırılmış sorularla görüşme yapılacak öğretmenleri seçerken, öğretmenin bulunduğu okulda en az bir yıl aynı müdürle görev yapmasına dikkat edilmiştir.

2.3. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu projede faydalanılan yarı yapılandırılmış görüşme soruları uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Daha sonra görüşme yapılacak öğretmenlerden önceden randevu alınarak görüşme planlaması yapılmıştır. Görüşmeler yapılmadan önce görüşmenin içeriği konusunda ve sadece bilimsel araştırmada kullanılacağı konusunda bilgi verilmiştir. Gönüllü olarak katılan öğretmenlerle üçüncü bir kişinin olmadığı sessiz ortamda sorular yöneltilmiştir. Sorulan sorulara öğretmenlerden herhangi bir etki altında kalmadan cevap vermeleri istenmiştir. Görüşmeler daha sonra eksik bilgi kalmaması için ses kaydı alınarak yapılmış ve görüşmeler ortalama 15 dakika sürmüştür. Bu araştırmanın sonunda 2022- 2023 Eğitim öğretim yılında Ümraniye de görev yapan öğretmenlerle yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin iletişim yeterlilikleri konusunda sahip oldukları nitelikler tespit edilmeye çalışılmıştır.

2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları önceden belirlenen temalara göre hazırlandığı için görüşmen elde edilen bilgiler analiz edilerek ana temaların altına yazılarak oluşturulmuştur. Nitel araştırmalarda önceden hazırlanan temalara göre uyarlanması sosyal bilimlerde tartışma konusu olsa da popüler bir yaklaşım olarak araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. Bu durumda araştırmada çalışma süresince kullanılacak önceden belirlenmiş altı ana tema ile tablo oluşturulmuştur. Bu tema tablosunun amacı temalar için tanımlar vermek ve temalar arasındaki tutarlılığı üst seviye çıkarmak olmuştur (Creswel, 2021). Yapılan görüşmelerin ses kayıtları dikkatlice yazıya geçirilmiş olup daha sonra araştırmanın konusu ilgilendiren bilgiler analiz edilerek temaların altına yazılmıştır.

Bu araştırmada önceden belirlenen temalar;

- Okul müdürlerinin İletişim Üzerine Yaklaşımları,
- Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Yeterlikleri,
- Müdürlerinin Sözsüz İletişim Yeterlikleri,
- Okul Müdürlerinin Yazılı İletişim Yeterlikleri,
- Okul Müdürlerinin Görsel İletişim Yeterlikleri,
- Okul Müdürlerinin Örgütsel İletişim Yapılarını Yönetme Yeterlikleri.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR VE YORUMLARI

3.1. OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM SÜRECİNDEKİ YAKLAŞIMLARI İLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUMLAR

Okul müdürlerinin yönettiği kurumlarda öğretmenlerle ve personelle iletişimde göstermiş oldukları yaklaşımlara dair öğretmen görüşlerini incelediğimizde genellikle olumlu etkili bir iletişimin olduğu görülmektedir. Az da olsa bazı iletişim eksikleri de görülmektedir.

Tablo 4.1.

Okul müdürlerinin iletişim yönelimleri

Yeterlilikler	Sorunlar
Etkili dileme	Yetkiyi tehdit unsuru olarak ifade etme ve kullanma
Net konuşma	Gerginlik
Çift yönlü olması	Çift yönlü olmaması
Güler yüzlü olmak	Emir kipi kullanma
Samimiyet	Telefonla aramalara cevap vermeme ve geri dönüş yapmama
İletişime açıklık	
Çabuk kavramak	
Zekice hareket etmek	

Tablo 1’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin iletişim yönelimlerine dair öğretmen görüşleri incelendiğinde genellikle yeterlilikler ön plan çıkmıştır. Bu yeterli görülen özellikler ise; etkili dinleme, net konuşma, iletişimin çift yönlü olması,

güler yüzlü olmak, samimiyet, iletişime açıklık, çabuk kavramak ve zekice hareket etmek olarak ifade edilmektedir. Bu nokta da müdürlerin iletişim yaklaşımlarına dair bazı öğretmen görüşleri şöyledir:

“...hitabeti kuvvetli, etkili iletişim becerilerini kullanıyor. Dinleme olsun konuşma olsun iki anlamada da yeterli buluyorum.” (Demirel, Ş., Türkçe Öğrt.)

“Yeterli seviyede görüyorum; toplantılar gerekli görüldüğü zaman yapılıyor, bize karşı son derece şeffaf.” (Kuzey, F., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

“...çok çabuk kavıyor, ne demek istediğimizi, bazı durumlarda benim göremediğim şeyleri benden önce fark ettiğini, benle alakalı olsun diğer işlerle alakalı olsun hemen kavradığını gözlemliyorum. Üslubu da yerinde, sıcak samimi bir üslubu var.” (Demirel, Ş., Türkçe Öğrt.)

“Güler yüzlü olması, samimiyeti, sonra açık sözlü olması, sorun varsa açık bir şekilde konuşabilmesi.” (Tülü, İ., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

“İletişim tek taraflı değildir, çift yönlüdür. Benim için yeterli iken başka bir insan için yetersiz bir iletişimi olabilir. Bu yüzden diğer insanlarla olan iletişimi için cevap vermem uygun olmaz. Kendi adıma yeterli olduğunu düşünüyorum.” (Akçay, E., Türkçe Öğrt.)

Okullarda yönetim açısından okul müdürlerine batkımızda yetkisinden çok olumlu etki kullanılmış, öğretmenlerle iletişime geçilmiş ise olumlu sonuçların ortaya çıkması mümkündür. Etkileme sonucunda bir ilerleme kaydedilemezse daha sonra yetki kullanılması gerçekleşebilir. Fakat her iki durumda da açık, şeffaf bir iletişim yaklaşımına ihtiyaç duyulması kaçınılmazdır (Kocabaş, 2021).

Tablo 1’de okul müdürleri ve öğretmenler arasında iletişim engeli olarak görülen iletişim yönelimleri ise; emir kipi kullanma, telefonla aramalara cevap verme, gerginlik, yetkiyi tehdit unsuru olarak ifade etmek veya kullanmak ve iletişimin çift yönlü olmaması olarak görülmektedir.

“İşine duygularını katmadan kanun/yönetmelik ne gerektiriyor ise onu yapması en etkili özelliğidir benim açımdan.Net bir insandır, direkt olarak söyler söyleyeceklerini, naif değil sert bir tavrı vardır.” (Akçay, E., Türkçe Öğrt.)

“... okul müdürümüz iletişime kapalı biri olduğu için yanına gittiğinizde yüzünüze bakmaya ya da cevap vermeye tenezzül etmiyor. Aradığımızda ya da mesaj attığımızda asla okuduğuna dair bile cevap vermiyor. Sürekli emir dili kullanarak herkese emirler veriyor.” (Kolomuç Dayı, E., Matematik Öğrt.)

3.2. OKUL MÜDÜRLERİNİN SÖZLÜ İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 4.2.

Sözlü İletişimin yeterlilikleri

Yeterlilikler	Engeller
Açıklık	Kırıcı sözler
Muallâk bir noktanın kalmaması	İkililik
Samimiyet	Gerginlik
İfade etmede fırsat eşitliği	
Hepimiz öğretmeniniz düşüncesi	
Kibarlık, zariflik	
İstişareye açık olmak	

Tablo 2’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin sözlü iletişim yeterlilikle büyük oranda yeterli görülmüştür. İletişime dair yeterlilikleri olarak; açıklık, muallâk bir noktanın kalmaması, samimiyet, ifade etmede fırsat eşitliği, hepimiz öğretmeniz ifadesi, kibarlık, zariflik, gönül alma ve istişareye açıklık sayılmaktadır. Sözlü iletişim yeterliliklerine dair bazı öğretmen görüşleri şöyle ifade edilmektedir:

“Genellikle samimi bir hitabı vardır. Öyle sıkıntı teşkil edecek bir şekilde konuşma hiçbir zaman olmadı. Canım öğretmenim gibi kibar ifadeleri, yakınlık ifadeleri kullanır. İnsanları kırmadan onlarla gerektiği kadarıyla kendilerini ifade etmelerine fırsat tanıyarak iletişime geçer. İstişare etmeyi sever.” (Tülü, İ., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

“...sözlü iletişim ile çok güzel ifade edebiliyor. Muallâk bir konu kalmıyor. Her şeyi açıkça konuşabiliyor. Toplum içinde de çok rahat ve kimseyi kırmadan konuşabiliyor diyebilirim.” (Kuzey, F., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

“Hem dinleme hem de konuşma anlamında sıcak samimi bir üslubu var, olumlu buluyorum.”(Demirel, Ş., Türkçe Öğrt.)

“Genelde kibar ve saygılı hitap eder. Emrivaki konuşmaz.”(Demirel, M., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

Sözlü iletişimde sorun olarak aşağıdaki görüşler dile getirilmiştir;

“Okulda iletişimin çok önemli olduğuna inanan biri olarak bu tarz bir yönetici ile çalışmak okulun iklimini olumsuz yönde etkiliyor ve okula istemeyerek gitmek zorunda kalıyoruz. Ayrıca konuşmalarında net ifadelerden kaçınarak sürekli ikililik yaratıyor.” (Kolomuç Dayı, E., Matematik Öğrt.)

“Ara sıra kırıcı kelimeler kullansa bile gönül almaya çalışıcı cümleler kullanıyor.” (Zeytinci, B., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

“Sözlü iletişim tarzını bana yönelik olumsuz diyemem ama okul öğrencilerine yönelik biraz daha olumsuz olduğunu söyleyebilirim. Gergin olabiliyor öğrencilere karşı. Beklide oda gerekli olabilir disiplin anlamında. Sonuçta gerekli oluyor okullarda. Bence bu da öğrendiği iletişim tarzıyla alakalı. Üslubunda öğrenci ile iletişiminde bazı hatalar gözlemliyorum. Bu hataları öğretmenle iletişimde görmüyorum.” (Uçar, R., Rehber Öğt.)

3.3. OKUL MÜDÜRLERİNİN SÖZSÜZ İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 4.3.

Sözsüz İletişimde Beden Dilini Kullanma

Yeterlilikler	Engeller
Vücut dilini etkili kullanabilme	Çok yüksek ses (bağırma) ve abartma
Hitabetin etkililiği	Yetersiz kullanma
Kendinden emin olma	

Okul müdürlerinin sözsüz iletişim noktasında az sayıda yeterlik ve iletişim engeli göze çarpmaktadır. Öğretmenler okul müdürlerini el, kol hareketlerini etkili kullandıkları ifade edilmektedir. Yine iletişimlerini etkili hale getiren ses tonları da yeterli görülmektedir. Bu konuda da yetersiz görülen noktalarında olduğu ifade edilmektedir.

“Vücut dilini etkili kullanır. Vücut hareketleri konuşmasıyla uygunluk gösterir. Ses seviyesi genel olarak aynı tondadır, kendinden emin tavrını gösteren orta tonda kullanır sesini. Sesi jest ve mimiklerine uygundur. (Akçay, E., Türkçe Öğrt.)

“...beden dili konuşmasına paralellik gösteriyor. Hem konuya uygun hem de vermek istediği mesaja uygun jest ve mimikler vs. beden dilini etkili kullandığını düşünüyorum.” (Demirel, Ş., Türkçe Öğrt.)

Okul müdürlerinin beden dilini iletişim engeli olarak kullanımlara dair; kibar olmayan tavırlar, abartılı jest ve mimiklerin sergilendiği ayrıca yetersiz kullanıldığı ve bunların öğretmenler tarafından olumsuz karşılandığı görülmüyor.

“Genellikle konuşmasında ses tonu yüksek olup beden dilini de buna uygun olarak kullanmaktadır. Sürekli kendi görüşlerini bizlere kabul ettirmeyi istediği için kibar olmayan bir tavırla hareket ediyor.” (Kolomuç Dayı, E., Matematik Öğrt.)

“...jest ve mimiklerini biraz abartılı kullanabiliyor. İfadeleri samimiyetine uygundur.”(Tülü, İ., *Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.*)

“Beden dilini çok aktif kullanmıyor. Kullandığı kadarıyla beden dili ve ses tonu, jest ve mimikleri konuşmasına uygundur.”(Korkmaz, F., *Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.*)

3.4. OKUL MÜDÜRLERİNİN YAZILI İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 4.4.

Yazılı iletişim yeterlilikleri

Yeterlilikler	Engeller
Açık ifade etme	Cep telefonundan gruplara atılan mesajlar
Netlik	
Samimi üslup	Bireysel mesajlarda kırıncı dil kullanma
Cep telefonundan gruplara atılan mesajlar	
Yardım ifadeleri kullanma	
Rehberlik etme	

Okul müdürlerinin yazılı iletişim yeterlikleri konusunda öğretmenlerden alınan geri bildirimler genellikle gruplara yazılan bilgilendirme mesajlarının içeriği ve ifadeleri noktasında yapılan değerlendirmeler dikkati çekmektedir. Yine yeterlik anlamında ortaya çıkan öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Kelimleri uygun seçer. İfade ettiği kelimeleri net olarak anlatır. Sıkıntı varsa ifade eder. Öğretmene yardımcı olacak şekilde ifadeleri kullanır. Tehdit dilini görmedim.”(Tülü, İ., *Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.*)

“Özellikle yazılı iletişimde biz öğretmenlere WhatAapp gurubumuzdan veya yazılı belgeler yoluyla farklıdır. Yazılı iletişimde üslubu da farklıdır.

Jargonu bellidir. Seçtiği kelimeler uygun, kurduğu cümleler açık ve anlaşılır durumdadır.”(Demirel, Ş., Türkçe Öğrt.)

“Kendisiyle yazılı bir iletişimimiz WhatsApp hariç hiç olmadı. Ama olan arkadaşlarımla genel olarak hukuki bir boyutta / resmi yazışma diliyle anlaşılır bir şekilde ifade etmektedir kendini. WhatsApp'ta da resmi bir üslupla, kısa, anlaşılır şekilde kendisini ifade eder. (Akçay, E., Türkçe Öğrt.)

“...branşı gereği ilahiyat camiasına uygun kelimeler seçiyor. Hem de pedagojik olarak da müdürümüzde sıkıntı görmüyorum. Kırıcı bir üslubu yok.” (Zeytinci, B., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

Okul müdürlerinin gruplara atılan mesajlarda dikkat ettikleri görülmektedir. Fakat bireysel mesajlaşmada aynı özeni göstermedikleri ifade edilmektedir. Bu duruma örnek olarak;

“Yazılı iletişimde herhangi bir kötü duruma düşmemek için okul gruplarında dikkat ettiğini düşünüyorum. Mesela mesaj atarken olursa sevinirim vb. tarzda kelimeler kullanıyor. Fakat bireysel gönderdiği mesajlarda yeniden kibar olmayan kaba bir dille mesaj atıyor.” (Kolomuç Dayı, E., Matematik Öğrt.)

“Yazılı iletişimde biraz eksik olduğunu düşünüyorum. Daha önce mesajıma cevap vermediği durumlarda oldu. Bunlar iletişime zarar verecek davranışlar. Yine de ön yargılı olmamak lazım belki yoğunluktan dolayı olmamıştır.” (Uçar, R., Rehber Öğrt.)

3.5. OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRSEL İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Görsel iletişim yeterlikleri

Tablo 4.5.

Yeterlilikler	Engeller
Projelerin Sosyal Medyada etkili duyurulması	Görsellerin paylaşımında adaletli davranmama
Sosyal medyadaki görsellerin öğrencilerin ilgi alanlarına uygun oluşu	Poster veya afişle tanıtım yapılmaması

Yaptığımız görüşmelerde öğretmenlerin çoğu görsel iletişim sorusuna cevap verirken ilk yorumları müdürlerin sosyal medya kullanımları etkili olduğu görülmektedir. Değerlendirmelerde genellikle okul tanıtımının yeterli olduğu ve sosyal medyanın yerinde kullanıldığı söylenmiştir. Okulda yapılan projelerin sosyal etkili kullanıldığı, paylaşılan etkinlik görsellerinin öğrencilerin dikkatini çektiği konusunda bilgiler elde edilmektedir.

“Genelde okulun tanıtımına yönelik resimleri, görselleri vb. şeyleri sosyal medya da çok yoğun kullanır. Daha farklı şeyler yapılabilir mi? Onu çok düşünmedim. Kendisi elinden geldiği kadarıyla okulu tanıtımaya çalışıyor.” (Tülü, İ., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

“Sosyal medya da bizim görsellerimiz var, okulumuzun etkinlikleri, çeşitli projelerin uygulamasının görselleri paylaşılıyor. Bu görseller öğrencilerinde ilgisini çekiyor. Tanıtımımız yeterli seviye yapıyor.” (Demirel, Ş., Türkçe Öğrt.)

“Okulun tanıtımında okulda yapılan sosyal etkinliklerin hepsi gördüğüm kadarıyla aktarılıyor. Yeterli seviyede her şey aktarılıyor.” (Alay, S., Matematik Öğrt.)

Görsel yeterlilikleri paylaşımında ayrımcılık yapıldığı ve bu durumun beklentileri karşılamadığı söylenmiş olup görsel yetkinliğin yeterli görülmediği de ifade edilmiştir.

“Yeterli olduğunu düşünmüyorum. Çünkü okulda öğretmenler arası ayırım yaptığından sevmediği öğretmenlerin okul içinde düzenlediği etkinliklerin hiçbirini paylaşmıyor. Oysaki bir idareci olarak ayırım yapmaksızın tüm öğretmenlere eşit mesafede olmasını beklerdim. Bu sebeple okulda yapılan bütün etkinliklerin paylaşması gerektiğini düşünüyorum.” (Kolomuç Dayı, E., Matematik Öğrt.)

“Yapılan etkinliklerle ilgili sosyal medyada fotoğraflar paylaşıyor. Okulun tanıtımı için yeterli olduğunu düşünmüyorum. Yapılacak etkinliklerle ilgili broşürler hazırlanabilir, akademik, sportif başarı gösteren, yarışmalarda dereceye giren öğrencilerle ilgili afişler hazırlatılarak okul çevresine asılabilir.” (Demirel. M., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

3.6. OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM YAPILARINI YÖNETME YETERLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Örgütsel iletişim yapılarını yönetme yetkinlikleri

Tablo 4.6.

İletişimin yönü	Yeterlikler	Engeller
Yukarıdan aşağıya	Doğrudan iletişime Geçme, Zamanında bilgi paylaşımı	Diğer çalışanlar yoluyla bilgilendirme
Aşağıdan yukarıya	Zamanında paylaşımda bulunma	Öğretmenlere az zaman ayırma
Yatay iletişim	WhatsApp grupları	Maksadın bazen anlaşılabilmesi
Çapraz iletişim	Çift yönlü işliyor olması.	İstisnaya kapalı olma ve aşırı resmiyet
Biçimsel olmayan İletişim	Dedikodularla bilgilerin yayılması	Bazen söylentilere itibar edilmesi

Okul müdürlerinin örgütsel iletişim ağlarını yönetme konusunda doğrudan iletişim geçme becerileri kapsamında yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya iletişim bağlamında rahat bir iletişim olduğu göze çarpmaktadır:

“Çok rahat bir şekilde kapısını çalıp odasına girerek soru ve sorunlarını söyleyebiliyorlar. İletişimde sıkıntı yok.”(Tülü, İ., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

“...iletişim aksaklık olduğunu düşünmüyorum. Bir şey olduğunda kendisi benimle konuşabiliyor. Müsait isek yüz yüze konuşabiliyoruz. Müsait değilsek telefon ile iletişime geçebiliyoruz. Yani aksaklık olduğunu düşünüyorum. Söylemem gerek bir konu varsa bende iletişime geçebiliyorum. Okulumda açık bir iletişim var.”(Kuzey, F., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

“Okul Müdiremiz direkt görüşür, aracıya gerek yoktur. Müsaitse kapısı çalındığında dinler, müsait değilse “Şu an müsait değilim, sonra görüşelim.” diyerek gönderir her kim olursa olsun.”(Akçay, E., Türkçe Öğrt.)

“Direk iletişim var. En alttaki çalışanımızda aracısız iletişime geçebiliyor.” (Alay, S. Matematik Öğrt.)

Örgüt içerisinde yatay iletişim bağlamında yazılı iletişimde olduğu gibi WhatsApp gruplarının ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Yukarıdan aşağıya veya yatay bir şekilde gruplardan bilgi edinme ve mesajların olduğu, bilgi ediniminin olduğu dile getirilmiştir.

“...WhatsApp bilgilendirmesi var hem de bizi ilgilendiren hem de hemen öğrenmemiz gereken şeyleri belgeler yoluyla da öğreniyoruz. Resmi yazılar yoluyla da bize iletiliyor. Gerek idarecilerimiz gerekse okul memurumuz tarafından bilgilendirme yapılıyor. Kurulu bir yapı var.(Demirel, Ş., Türkçe Öğrt.)

“İletişim ağlarını genelde etkili kullanıyorlar. Bazı konularda nadirde olsa habersiz olduğumuz konular olabiliyor. Bunların beni rahatsız ettiği de oluyor.”(Tülü, İ., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

Okul müdürlerinin örgütsel iletişim ağlarını yönetme konusunda doğrudan iletişime geçme becerilerine dair olumsuz bakış açısı geliştiren öğretmenler iletişim engeli olarak dile getirmişleridir:

“Bu anlamda bir eksiklik olduğunu düşünüyorum açıkçası, karar alınıyor sonradan bizim haberimiz oluyor. Bize danışılabilir, istişare edilebilir.... Bazı Şeyleri farklı kaynaklardan, dolaylı yollardan öğreniyoruz. İdareden, memurdan, öğretmenlerden haber gelebiliyor.”(Uçar, R., Rehber Öğrt.)

“Okul WhatsApp grubunu sürekli olarak duyuruları yapmak için kullanıyor. Resmi yazı iletiminde bir sorun yaşanmazken okul içi olayları veya durumları saklayarak bizimle paylaşmıyor. Okul yönetiminde Őeffaflıđın güven ortamı yarattığını biliyoruz. Fakat olumlu ya da olumsuz durumlarda bilgi vermemesi bundan kaçınması okul içi dedikodulara sebep oluyor.”(Kolomuç Dayı, E., Matematik Öğrt.)

“İletişimden kasıt sadece mutat işlerin yürümesi için yapılan grişme ve konuşmalar ise bir aksaklık görmüyorum. Ancak iletişimden kasıt kurumun daha başarılı olması, çalışanların daha mutlu olacağı ve aidiyet duygusu ile çalışacağı bir ortam sağlamak ise elbette yer yer aksaklıklar görüyorum. İletişimi bozan ve aksatan iletişimin azlığıdır ve gereğinden fazla resmiyet ve mesafedir. (Korkmaz, F., Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğrt.)

Okul müdürlerinin kurumlarında biçimsel olmayan iletişim yapılarının farkına varılması, bu ağlarda kopukluk olmaması ve bu ağların işlevsel olarak aktif olması son derece faydalıdır. Kurumlarındaki biçimsel olmayan kanallardan ulaşan söylentiler, birebir iletişim oluşmaması, dilek ve temennileri kurum amirine ulaştırılamaması ve ya bu hali hazırda meydana gelen sorunlar kurum içinde iletişim engellerine neden olmaktadır. İletişim sorunlarının oluşmaması için; okulda dikey, yatay ve çapraz iletişim süreçlerinin etkiliği önemlidir ve de bu durum yeni gelişmelerin takip edilmesini zorunlu kılmaktadır. (Sağbaş, 2013).

SONUÇ TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Sonuç ve Tartışma

Bu projede okul müdürlerinin iletişim yeterlilikleri öğretmen görüşleri alınarak incelenmiştir. Bu araştırmanın çerçevesi oluşturulurken; okul müdürlerinin iletişim yönelimleri, sözlü, yazılı ve görsel iletişim yetkinlikleri, okullarda iletişim kanallarını biçimlendirme ve yönetme yetkinlikleri araştırma konusu edilmiştir.

Bu çalışmada okul müdürlerinin iletişim yönelimlerinin incelenmesi sonucunda; etkili dileme, net konuşma, iletişimin çift yönlü olması, güler yüzlü olmak, samimiyet, iletişime açıklık, çabuk kavramak ve zekice hareket etmek gibi olumlu yetkinlikler tespit edilmiştir. Diğer taraftan bu olumlu yetkiliklerin yanında; yetkiyi tehdit unsuru olarak ifade etme, gerginlik, iletişimin çift yönlü olmaması, emir kipi kullanma, telefonla aramalara cevap vermeme ve geri dönüş yapmama durumları da iletişim engelleri olarak görülmektedir.

Okul müdürlerinin sözlü iletişim yetkinlikleri konusunda öğretmenlerin büyük oranda olumlu bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Açıklık, muallâk bir noktanın kalmaması, samimiyet, ifade etmede fırsat eşitliği, hepimiz öğretmeniniz düşüncesi, kibarlık, zariflik ve istişareye açık olmak konularında okul müdürleri yetkin görülmektedir. Sözsüz iletişimde vücut dilini etkili kullanabilme, hitabetini geliştirme ve kendinden emin olma iletişim yetkinliği olarak görülmektedir. Çok yüksek ses (bağırma), abartma ve yersiz iletişim iletişimi sekteye uğratan olumsuzluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yazılı iletişim becerileri konusunda araştırmamızda olumlu sonuçların oranının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen görüşlerin yazılı iletişim denilince özellikle WhatsApp guruplarından atılan bilgilendirme mesajları akla gelmiştir. Gruplardaki paylaşımların ve yazıların özenle yazıldığı, açık ifade etme, netlik, samimi üslup, yardım ifadeleri kullanma ve rehberlik etme yetkinliklerinin olduğu dikkat çekilmiştir. İletişim engeli olarak ise bireysel olarak atılan mesajlarda aynı

özen gösterilmediği veya öğretmenin atmış olduğu mesajlara geri dönüş olmadığı iletişimi bozan durumlar olarak ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin görsel iletişim yeterlikleri konusundaki yetkinliklerine verilen cevaplar genelde sosyal medyada yapılan paylaşımlar akla gelmiş olup bu paylaşımların yeterli olduğu, öğrencilerin seviyesine uygun olduğu ve okul tanıtımında faydalı olacağı söylenmiştir. Sosyal medyada yapılan paylaşımları yaparken bazı müdürlerin adaletli davranmadığı ve eşit bir şekilde tüm etkinlikleri paylaşmadığı sorun olarak görülmüştür.

Bu araştırmanın son teması olan okul müdürlerinin örgütsel iletişim yapılarını yönetme yeterliklerine konusunda önemli oranda başarılı olduğu görülmektedir. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay, çapraz ve biçimsel olmayan iletişim konularında okullarını başarılı bir şekilde yönettikleri görülmektedir. Doğrudan iletişime geçme, zamanında bilgi paylaşımı, WhatsApp guruplarını etkin kullanma, söylentilerle yayılan bilgilere fark edip zamanında düzeltmeler yapma ve paydaşlarla iletişimi çift yönlü olarak yönetme olarak becerileri bakımından okul müdürleri yetkin bulunmuştur. Bütün bunlara mukabil diğer çalışanlar yoluyla bilgilendirme, öğretmene yeterli zaman ayırmama, anlatılmak istenenin bazen anlaşılabilmesi, istişare edilmemesi ve az da olsa söylentilerle hareket etme konusunda iletişime sekte vuran faktörlerin olduğu tespit edilmiştir.

Öneriler

Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri konusunda yetkinliklerinin yüksek olduğu öğretmenler tarafından dile getirilmiştir. Bunun yanında okul müdürlerinin iletişim yönelimlerinde; yetkiyi tehdit unsuru olarak ifade etme, gerginlik, iletişimin çift yönlü olmaması, emir kipi kullanma, telefonla aramalara cevap vermeme ve geri dönüş yapmama durumları da iletişim engelleri olarak görülmektedir. Bu iletişim engellerinin okulda olumlu iletişimi zedeleyeceğinden bu konularda müdürlere farkındalık sağlamak amacıyla hizmetiçi eğitimlerin verilmesi faydalı olacaktır. Okul müdürlerinin sözlü iletişim yetkinlikleri alanında iletişim sorunları olarak; çok yüksek ses (bağırma), abartma iletişimi ve yetersiz iletişim olumsuz etkilemektedir. Öğretmenler bunlara okul ortamında gerek olmadığını ifade etmişlerdir. Yazılı

iletişimde, bireysel olarak atılan mesajlarda özen gösterilmediği veya öğretmenin atmış olduğu mesajlara geri dönüş olmadığı iletişimi bozan durumlar olarak görülmektedir. Yine okul müdürlerinin görsel paylaşım noktasında, sosyal medyada yapılan paylaşımları yaparken adaletli davranılmadığı ve eşit bir şekilde tüm etkinlikleri paylaşmadığı sorun olarak görülmektedir. Bu araştırmada okul müdürünün okulunda etkili iletişimi sağlayabilmeleri için; iletişim engeli olarak görülen noktaları bilmesi ve bunlara göre tedbir alması yerinde olacaktır. Bu bağlamda okul müdürlerinin; yatay, dikey, çapraz, biçimsel olan veya biçimsel olmayan iletişim ağlarını yönetebilmesi büyük önem arz etmektedir. Millî Eğitim Bakanlığının bu noktalarda örneklik teşkil eden müdürleri ödüllendirmesi ve teşvik etmesi yerinde olacaktır. Yine yukarıda belirttiğimiz üzere müdürlerin eksik olarak görülen yetkinliklerin geliştirilmesi noktasında hizmetiçi eğitimler verilmelidir.

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.
- Batmaz, C. (2004). *İlköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişiminin karşılaştırılması (Elazığ ili örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ.
- Creswell, J. W. (2021). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*, 5. Edition. Melbourne, Sage Publishing.
- Çiftçi, U.B. (2019). Örgütsel iletişim tarzının örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Ostim organize sanayi bölgesi araştırması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1992). Kamu yönetimine giriş. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitü.
- Ekinci, K. (2006). Örgütsel İletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ertekin, İ. 2017. *Örgütsel İletişim*, İstanbul, Cinus Yayınları.
- Eyyüboğlu, A.A. (2018). *Örgütsel İletişim etkililiği*. Ankara, Gece Kitaplığı.
- Gülrenk, K. (2015). Görsel iletişimde bilgi mimarlığı ve infografik tasarımlar. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, İstanbul.

- Gürsel, M. 2006. *Eğitimde yönetim ve sisteme ilişkin çeşitlemeler*. Konya, Eğitim Kitabevi.
- Göçer, Y. (2010). Örgüt içi iletişimin çalışan motivasyonuna etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (202). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Kayasandık, A.E. (2019). Örgüt kültürü ile iş ve yaşam tatmini ilişkisinde iletişim doyumunun aracı rolü: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktor Tezi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Kıraç, E. (2012). Örgütsel iletişimin bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kocabaş İ. (2021). Eğitim Yönetimi. Edit. *Okullarda İletişim içinde*. Ankara, Asos Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Mısırlı İ. (2011). *Genel ve teknik iletişim, kavramlar, ilkeler, uygulamalar*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Öner, N.S. 2019. Okul Müdürlerinin örgütsel iletişim süreçlerine ilişkin yeterlilikleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Özdemir S. ve Cemaloğlu N. 2017. *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*, Ankara, Pegem Akademi.
- Sağbaş, N. Ö. (2013). *İletişim, örgütsel iletişim ve okul yönetimi (Güngören ilçesi örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

- 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.*
- Rowicki, M. A. (1999). Communication competencies for educational administrators. East Lansing, MI: National Center for Research on Teacher Learning. Retrieved from ERIC database. (ED432830)
- Tutar, H. (2012). Örgütsel İletişim. Ankara: İletişim Yayınları.
- TDK, (2013). Türk Dil Kurumu Sözlüğü: <http://www.tdk.gov.tr>.
- Yetim, A.E. (2010) Genel Liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Yıldız, K. (2021). *Örgütsel İletişim*. Edit. Yusuf Cerit *Örgütsel Davranış içinde*. Ankara, Asos Yayıncılık.
- Yıldırım, Y. (2019). Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zeka ile duygusal zekanın rolü ve örgütsel iletişimin aracılık rolü. Otel işletmelerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

EKLER

Ek 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Sorular

Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular:

1. Hangi kademede (ilkokul, ortaokul, lise) çalışıyorsunuz?
2. Alanınız nedir?
3. Meslekte kaçınıcı yıldasınız?
4. Ne zamandır bulunduğunuz kurumda görev yapıyorsunuz?
5. Görev yaptığınız okul müdürünüzle kaç yıldır birlikte mesai harcıyorsunuz?

Görüşme Soruları

1. Okul müdürünüzün tüm paydaşlarla kurduğu iletişimin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
2. Okul müdürünüzün iletişim kurma şeklinde en etkili olduğunu düşündüğünüz özelliği nedir?
3. Okul müdürünüz sizinle hangi iletişim yöntemlerini kullanarak etkileşim içinde olur? (Yazılı, sözlü vb.)
4. Okul müdürünüzün sözlü iletişim yeterlik düzeyini nasıl buluyorsunuz?

5. İletişim sırasında müdürünüz beden dilini kullanma düzeyi yeterli mi? Hitabeti, jest ve mimikleri konuşması ile paralellik gösteriyor mu?
6. Okul müdürünüz konuşmadan sadece duruşuyla size vermek istediği iletileri nasıl yorumlarsınız?
7. Yazılı iletişimi ve seçtiği kelimeler yeterli midir? İletileri anlaşılır bir şekilde ifade etme yetkinliği var mıdır?
8. Okul müdürünüz okulda ya da sosyal medyada ne tür görselleri kullanıyor? Kullandığı görseller okulun tanıtımı için yeterli midir?
9. Okul müdürünüzün bulunduğu kurumdaki iletişim ağlarını etkili yönettiğini düşünüyor musunuz? Okulda gerçekleşen meselelerden vaktinde haberiniz oluyor mu?
10. Okulda sizinle ilgili alınan kararlardan kanallarla haberiniz olur? Bu anlamda kurulu bir düzen var mı?
11. Çalıştığınız kurumda bilgiye ulaşmayı dedikodulardan mı yoksa bizzat okul müdüründen mi ediniyorsunuz?
12. Okulunuzda en alt kademedeki çalışan okul müdürüyle direkt aracısız iletişime geçme şansı var mıdır?
13. Çalıştığınız okulda sizin müdürünüzle veya müdürünüzün sizinle iletişim kurma süreçlerinde bir yetersizlik olduğunu düşünüyor musunuz?