



JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Gelis 05.03.2022
Published /Yayınlanma 31.05.2022
Article Type/Makale Türü Research Article

Citation/Alıntı: Bakır, S. (2022). Okul müdürlerinin sahip olması beklenen iletişim becerileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(83), 1053-1065.
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3087>

Seyid BAKIR
<https://orcid.org/0000-0003-1704-4045>
Milli Eğitim Bakanlığı, Akkoyunlu İlkokulu Diyarbakır / TÜRKİYE

OKUL MÜDÜRLERİNİN SAHİP OLMASI BEKLENEN İLETİŞİM BECERİLERİ COMMUNICATION SKILLS EXPECTED OF SCHOOL PRINCIPALS

Issue/Sayı: 83

Volume/Cilt: 9

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; okul müdürlerinin sahip olması beklenen iletişim becerilerini belirlemektir. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin sahip olması beklenen iletişim becerilerine yönelik Yükseköğretim Kurulunun (YÖK) Ulusal Tez Merkezi, Google Akademik, ulusal ve uluslararası dergilerdeki makale çalışmalarını incelenerek literatür taraması yapılmıştır.

Çalışma sonucunda, okul müdürlerinden beklenen iletişim becerilerinin, yaşam boyu öğrenme felsefesine sahip, hizmet ve çalışmaya hazır olan, olumlu düşünerek pozitif enerji yayan, yeniliklere açık özellikler olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Okul Müdürü, İletişim Becerileri, Etkili İletişim.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the communication skill expected of school principals. Within the scope of their search, the literature view was conducted by examining the article studies in the National Thesis Center of YÖK, Google Scholar, and national and international journals for the communication skill expected of school ad mini stratus.

As a result of the study, it has been seen that the communication skill expected of school principals are those to have a lifelong learning philosophy, be ready to serve and work, emit positive energy by thinking positively, and be open to innovations.

Keywords: Communication, School Principal, communication skills, Effective Communication.

1. GİRİŞ

İletişim, insanların belirli amaca ya da amaçlara ulaşmak için bir araya gelerek her anlamda güç birliği yapmalarını sağlayan ve onları birleştiren bir olgudur (Arısoy, 2007; Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut, 2013). Diğer bir ifadeyle iletişim, fikir ve düşüncelerin bir kişiden başka bir kişiye iletilmesi sürecidir (Atak, 2005; Ersoy, 2006). İletişim sürecinde belli ve kesin bir başlangıç ve sondan söz edilmesi oldukça zordur. Bir süreç olan iletişim; kaynak, mesaj, kodlama, kanal, alıcı, kod açma, geri bildirim ve gürlüğü gibi çeşitli öğelerden oluşur (Arısoy, 2007).

Günümüzde olduğu gibi gelecek yüzyılda da örgütlerde insan kaynağı, gerek kurum gerekse toplumda iletişim becerileri yüksek olan insan tipine dayalı olacaktır. Bir örgüt liderinin insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilmesi için karar verme ve analiz edebilme becerileri yanında, iletişim becerileri de ilk sıralarda yer almaktadır.

Kişiler ya da toplumlar arası sağlıklı bir iletişim gerçekleşmesi örgütsel iletişimin yapılandırılmasıyla yakından ilgilidir. Çünkü iletişim örgütsel faaliyetin temelini oluşturan bilginin bir yöneticiden diğerine, bir çalışandan öbürüne aktararak taşınmasını sağlayan bir süreç olarak devam ettiğinden, örgütlerde etkin bir yönetim iyi bir iletişim süreciyle mümkün olabilmektedir (Atak, 2005; Eroğlu,

2011). Bir örgütte iletişimin yeterli olması ile örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmış ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları ile sağlanmış olacaktır (Aydın, 2000).

Kaynağı insan olan eğitim örgütlerinde insanın eğitilmesi ve öğretilmesi sürecinde iletişim her boyutuyla kullanıldığından, eğitim örgütlerinde iletişiminin ayrı önemi vardır. Bu nedenle eğitim ve öğretim sürecinde öğretmen ve yöneticiler arasında oluşan sağlıklı iletişim kanalları öğrenciler, veliler ve tüm okul paydaşlarını yakından ilgilendirmektedir (Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut, 2013). Okullarda yaşanan tüm olaylar okulun hislerini yansıtır. 1970'li yıllardan beri örgütsel davranış üzerine yapılan çalışmalar da okullarda yaşanan olayların okul yönetimlerinin uygulamalarını güçlü bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu nedenle değişimi sağlamakla görevli olan okul yöneticisinin herkes tarafından hissedilen enerjiye, coşkuya ve inanca sahip olması gerektiğinden hedeflenen amaçlara ulaşmada en başarılı yöntem, söylenenle yapılanın birbirini tuttuğu etkili ve iyi bir iletişim kurulabilmesidir. İyi bir okul yöneticisinin gereken motivasyonu sağlayabilmesi ise okulun beklentileri doğrultusunda akademik başarı gözetilerek belirlenen amaçları açık bir şekilde okul paydaşlarına iletebilmesine, öğretmen ve öğrencilerin de bu amaçları benimseyip destekleyebilmelerine bağlıdır (Kurt, 2015).

Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişkinin güven temeline dayalı olarak gerçekleştirilmesi iletişimin de o kadar riskten uzak ve şeffaf olması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. İletişimde algılanan riskin az olması ile de öğretmenlerin okul gelişim süreçlerine daha çok katılmalarını sağlamaktadır (Celep, 2001). Okul gelişim süreçlerine aktif katılımın sonucunda ise öğretmen ve yöneticilerin kendi menfaatlerini bir kenara bırakarak çalışmalara daha istekli katılmalarını sağlamaktadır. Giderek artan iş memnuniyeti ise mesleğe olan bağlılığın güçlenmesini, ilişkilerinde güvenin ve iletişimin daha çok artmasını sağlamaktadır (Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut, 2013). Öğretmen ve yöneticiler arasında güven ilişkisinin kurulamaması örgüt içinde panik ve çatışmaya yol açabilir. Bu nedenle okul müdürleri eğitim öğretimde başarıyı sağlayabilmek için öğretmenleri, öğrencileri, velileri ve diğer okul paydaşlarını, motive etmek ve öğrenci başarısının artırılmasında okulun vizyonları doğrultusunda hareket etmek zorundadırlar. Bunun için de okulda açık ve anlaşılır kurallar belirleyerek bir davranış modeli oluşturmaları gerekmektedir (Kurt, 2015).

Toplumu etkileyen en önemli faktörlerden biri olan okullarda sağlıklı ve verimli iletişim sistemine sahip olması toplumun gelişimi açısından büyük önem taşıdığından, okulda bulunan tüm paydaşlar iletişim konusunda sürekli aktif olmak zorundadır. Çünkü insanların eğitimi ancak iletişim ve etkileşim ile olabilmektedir. Bu nedenle eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için okul müdürlerinin öncelikle öğretmenler, daha sonra ise öğrenciler ve tüm okul paydaşları ile etkili ve sürdürülebilir iletişimi gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle okul müdürlerinin sahip olması beklenen iletişim becerilerine ihtiyaç duyulmuş olup yapılan bu çalışmada literatür taramasına bağlı olarak bu özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışmanın sonucunda eğitim yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

2. YÖNTEM

2.1. Amaç

Sosyal bir varlık olarak insan, yaşamın her noktasında başkaları ile birlikte yaşamak, iş görmek buna bağlı olarak iletişim becerilerini geliştirmek durumundadır. Eğitim kurumları sürekli gelişmekte olan sosyal bir topluluk olduğundan bu kurumların en başındaki kişi olan okul müdürlerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim ve tabii ki öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları büyük önem kazanmaktadır.

Araştırmanın amacı, çeşitli eğitim kademelerinde çalışan okul müdürlerinin sahip olması beklenen iletişim becerilerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda literatür taraması yapılarak okul müdürlerinin sahip olması beklenen iletişim becerileri araştırılmıştır.

2.2. Önem

İletişim becerileri son yıllarda yapılan çalışmalarda araştırma konusu olmaya başlamış ve özellikle teknolojinin hızlı gelişimi sonucu getirdiği farklı yaşam tarzı ve iletişim şekilleri sosyal davranışı, insan ilişkilerini daha ön plana çıkarmıştır. İletişim becerilerinin hayattaki başarıları elde etme konusundaki önemini insanla ilgili yapılan çalışmalar ve sosyal zekâyla ilgili araştırmalar ortaya koymaktadır. Eğitim sistemimizde değişim sürecinin yaşanmasıyla birlikte meydana gelebilecek

sorunlar olsa da eğitim kurumlarında verimliliğin artmasında en önemli unsurlar iletişimle gerçekleşmektedir.

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş ve özel yaşamlarındaki sorunlarını müdürü ile paylaşabilmesi müdürünün de düşüncelerini belirtirken empati ile öğretmenin bulunduğu noktadan bakabilmesi öğretmenlerin mesleğini sevgiyle yapmasını ve takım arkadaşlarıyla iletişiminin de oldukça iyi olmasını sağlamaktadır.

Ayrıca; eğitim kurumlarında eğitim amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi okulun başarılı bir şekilde yönetilmesiyle olacaktır. Bu başarının gerçekleşebilmesi de okul müdürünün okulda çalışan tüm personelle, çevre ile ve ailelerle işbirliği içinde olmasına ve alanındaki rolleri benimseyerek uygulamasına bağlıdır.

Bunun yanı sıra okul müdürleri eğitim - öğretimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinden sorumlu olduğundan, öğretmen ve diğer çalışanlarla her zaman işbirliği içinde olması gerekmektedir. Bu anlamda; okul müdürlerinin sahip olması beklenen iletişim becerilerinin araştırılması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, eğitim kurumlarında iletişim kalitesinin yükseltilmesi için yeni çalışmalara da yön verebileceği gibi okul müdürlerinin kendilerini geliştirmeleri gereken konuları belirlemelerinde yardımcı olacağı düşünülmektedir.

3. KURAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Yönetim

Sosyologlara göre yönetim, bir sınıf ve statü sistemidir. Çünkü yönetim, örgüte bilgileri getiren seçkin kişilerden oluşmaktadır. Bu nedenle yönetim, kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatı olarak kabul edilmektedir. İktisatçılara göre yönetim, tabiat, emek ve sermayeyle birlikte üretim faktörlerini oluşturmaktadır. Genel anlamda ise yönetim, belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmıştır (Maçin,2010).

Okul yönetimi ise yönetimin sınırlı bir alan olan okula uygulanmasıdır. Okul yönetiminin görevi de okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bunu yaparken de okulu bir roller sistemi olarak görerek, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önünde bulundurarak yapması gerekmektedir (Erdoğan, 2000).

3.2. Yönetim Süreçleri

Hedeflenen amaçlara başkalarının yardımı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamı yönetim süreci olarak adlandırılmaktadır (Hacıoğlu, 2007).

Yönetimde süreçleri her sistemde ya da kurumda farklı anlayış ve yaklaşımlarla sıralanmaktadır. Örneğin bu süreçlerden birisi olan eğitim sisteminde yönetim;

- Karar verme
- Planlama
- Organize etme
- İletişim sağlama
- Etkileme
- Koordinasyon sağlama
- Değerlendirme

olmak üzere yedi süreçte sıralanmıştır (Erdoğan, 2000).

Olası yollardan en uygun olanı ile sorunun çözülmesi “karar verme süreci”dir. Bu durumda çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin tamamı karar verme süreci içerisinde yer aldığı söylenebilir. Alternatifleri araştırmak, bulmak, her birinin yarar ve sakıncalarını karşılaştırmak zor olduğundan, karar verme aşaması zahmetli ve stresli bir süreçtir (Durukan, 2006).

Yönetimde karar verme aşamasından sonra, verilen kararların uygulanması için de yapılacak çalışmaların tasarlanması ve planlanması gerekmektedir. Böylelikle geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecinde eylemle ilgili tüm etkinlikler önceden hazırlanabilmektedir.

Yönetimde örgütlenme, amaca dönük olarak yapıyı kurma, kadrolama ve donatım sürecinin gerçekleştirilebilmesi için ise örgütte çalışan insanların ortak etkinliğe katkıda bulunmaları, yetenek ve enerjilerini etkili ve uyumlu kullanmaları gerekmektedir. Bu beklentiye göre yapıyı kurma, kadrolama ve donatım süreci “Örgütlenme-Organize Etme” süreci olarak sıralanmaktadır. Ancak, insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek ve olması gereken koordinasyonu sağlamak için etkili bir iletişim sürecine ihtiyaç vardır. Bu süreç içerisinde yöneticinin görevi, kurumda çalışan insanların verilen görevleri nasıl ve ne zaman yapacakları konusunda bilgilendirmek ve çalışanların eylemlerine yön vermektir (Taymaz, 2003).

Kurumlarda görevli insanların yapılan çalışmalardan haberli olmaları, aynı amacı paylaşması, birbirlerinin eylemlerinden haberli olmaları koordinasyon olarak adlandırılmaktadır. Koordinasyon sağlanan çalışmalarda işlerin amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlaması daha hızlı ve kolay bir şekilde sağlanabilmektedir (Hacıoğlu, 2007).

Yönetim sürecinde son aşama ise programın ve etkinliklerin ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirildiğinin saptanması olarak ifade edilen değerlendirme sürecidir. Değerlendirme ile aynı zamanda standartlara ulaşma derecesi de olduğundan düzeltilmesi gereken eksiklikler de belirlenebilmektedir (Erdoğan, 2000).

3.3. Yönetici

Yönetici, belli bir sürede insan, para, hammadde, malzeme, makine, vb. üretim araçlarını bazı amaçlara ulaşmak için bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir. Ancak, yöneticinin eğitim, deneyim ve devamlı kendini yenilemesi gerekmektedir. Bu nedenle bir okul yöneticisinin temel görevleri;

- Okul sahalarında ve binaların içinde öğrenci güvenliğiyle ilgili politika ve işlem yollarını oluşturmak.
- Sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapmak, sivil toplum örgütlerinde okulu temsil etmek.
- Yönetim ve denetimde demokratik prosedürleri bilmek ve kullanmak.
- Öğretimin denetimini sağlamak.
- Öğretimle ilgili personelin hizmet-içi eğitimini sağlamak.
- Öğretim programı için malzeme, kaynak ve donanım sağlamak.
- Toplantı ve konferanslar düzenleyip yönetmek.
- Kişiler arası duyarlı durumlarla uğraşmak.
- Yönetici yardımcılarının işlerini yönlendirmek.
- Okulun çalışmalarını kamuya duyurmak.
- Okul programının güçlü ve zayıf yönlerini teşhis etmek.
- Okul geliştirme çalışmalarını kolaylaştırır ve onlara liderlik etmek.
- Öğrencinin oryantasyonu için işlem yollarını başlatmak.
- Üstlerince istenen raporları hazırlamak.
- Sürekli değerlendirme ve öğrenci performansının rapor edilmesi ile ilgili sistematik işlem yollarını düzenlemek.
- Okulun verdiği hizmetlerle özel ilişki kurarak toplumun gelişmesiyle ilgili kabul edilebilir plan ve politikaların yeniden incelenmesini olası ve sürekli kılmak.
- Yöresel okul düzeyinde okulun bütçesini hazırlamak.
- Okul kompleksinin işletmesi ve bakımını için verimli bir plan geliştirmek.

- Öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini teşhis etmek.
- Öğretmenlerin sınıftaki sorunlarının çözümünde yardım etmek.
- Öğretmenlerin performanslarını geliştirmek.
- Öğretmenlerin çalışmalarında eşgüdüm sağlamak.
- Personelin mesleki gelişmeleri için onları teşvik eder ve onlara olanak sağlamak.
- Öğretmenlerde bulunan farklı becerileri en üst düzeye çıkarmak.
- Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirmek.
- Okul programının hedeflerini öğretmenlere aktarmak.
- Sınıflarda öğretmenleri izlemek.
- Ailelerin ve toplumun okula katılımını sağlamak için politikalar ve işlem yolları geliştirmek ve bunları yönetmek (Hacıoğlu,2007).

3.4. İletişim ve Önemi

Katılanların, bilgi üretmek birbirlerine ilettikleri ve bu iletileri anlamaya ve yorumlamaya çalıştıkları bir süreç olarak tanımlanan iletişim, geniş bir alanı kapsamakla birlikte, tanımlanabilen, ne olduğu, öğeleri, öğeler arası ilişkileri ve etkileri gösterilebilen bir niteliğe sahiptir. İnsanların toplumsal bir varlık oldukları dönemlerden başlayarak birlikteliklerini sağlayan en önemli olgu olan iletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir “süreç” olarak da tanımlanmaktadır. İletişim aynı zamanda bir paylaşma eylemi olarak da tek yönlü olmayıp, iki yönlü bir süreçtir (Lal, 2012).

İnsan çevresiyle etkileşim ve iletişimi ile yaşamını sürdüren bir varlık olduğundan, düşünebilme, düşündüğünü karşısındakine anlatabilme yeteneği de toplumsal yaşamın temelini niteliğindedir. Düşünme ve duygu alışverişini kısıtlamak ya da genişletmek ise onun yaşam biçimini değiştirmektedir. Ancak, iletişim teknolojisindeki gelişmeler kadar hiçbir teknolojik buluş bireylerin yaşam biçimini, bilinçlenmesini ve toplumsal davranışlarını etkilememiştir (Üstünel,2011).

İnsanların çevresiyle iletişim kurmaya çalışmasının temel sebebi, başkalarıyla bir arada olabilmek onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek, etkileyebilmek ve toplumsallaşabilme arzusudur. Bu durum bireylere aynı zamanda kendileriyle ve başkalarıyla iletişim kurarak kişiliklerini de tanımlama olanağını kazandırmaktadır. Çünkü iletişim insanlara zihinlerindeki kavram ve fikirleri açığa vurma onları paylaşma ve değerlendirme olanağı da vermektedir. Bireylerin yeni bilgilere ulaşmalarında kendi deneyimleri ve yaşantıları kadar, çevreleriyle kurdukları iletişim oranında başkalarının deneyim ve yaşantıları da etkili olmaktadır (Sabancı,2007).

Geçmişten günümüze insanlar varlıklarını sürdürebilmek için belli kurallar ve değerleri üretmek örgütlenerek, toplumsal ve kültürel kurumlar oluşturmuştur. Oluşturduğu bu kurumların sürdürülebilirliği de iletişimle gerçekleşmiştir. Böylelikle toplumlar, geleneklerini ve kültürel kimlikleriyle birlikte yeni düşünceleri ve değerleri de yaygınlaştırma olanağı bulmuşlardır (Gürgen,1997).

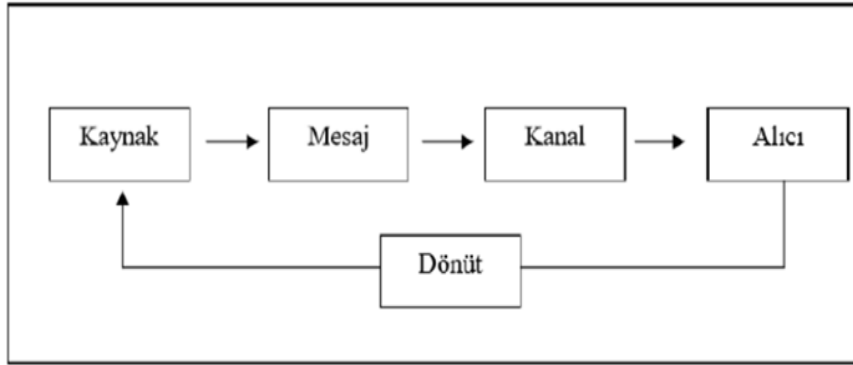
Bireyler sadece sözlü iletişim ile değil, aynı zamanda tüm bedeninin katılımıyla gerçekleşen iletişim sayesinde, bir yandan birlikte yaşamının gerektirdiği düzeni sağlarken diğer taraftan da aralarındaki sorunları çözümlenerek, bilgi, değer ve kuralları yeni kuşaklara kazandırabilirler. Bunun yanı sıra bireyler farklı rol, inanç, tutum ve davranışlara sahip bireylerle ve gruplarla nasıl ilişki kurulacağına da iletişim ile öğrenir (Lal, 2012).

3.5. İletişim Süreci ve Öğeleri

Kişiler arası mesajların gerek yollanması gerekse de alınması sırasında düşüncenin aktarılmasını ve anlaşılmasını sağlayan aktif bir süreç olan iletişim, kişilerin toplumsal, kültürel koşullarının yanı sıra kişilik özelliklerini de yansıtır. Bu nedenle de iletişim, başlangıcı ve sonu olmayan, çeşitli dinamik unsurlarla etkileşim içinde bulunan karmaşık süreçlerin bileşkesi ve bütünü olarak değerlendirilebilir (Üstünel, 2011).

Bireylerin çevresinden algıladığı olay, veri ya da iletiyi kodlayıp belirli bir araç ya da kanal aracılığıyla alıcı durumundaki hedef kişi ya da kitleye gönderdikten sonra, hedef kişi ya da kitlenin anlaşılıp

anlaşılmadığını belirtecek geribildirim kodlayarak kaynağa ya da gönderene iletmesi ise iletişim sürecini olarak tanımlanmıştır (Usluata,1995). İletişim sürecinde yer alan diğer öğeler; mesaj, kodlama, kod açma, kanal, etkileme, geribildirim ve gürültüdür.



Şekil 1. İletişim Süreci ve İletişim Sürecinin Öğeleri (Gönen, 2015).

İletişim sürecinde kaynak, iletişimi başlatan, mesajlarını alıcıya gönderen kişiler ya da örgüt olarak tanımlanmaktadır. Etkili bir iletişimi gerçekleştirmede kaynağın rolü, kişilerin iletişim becerisi tutumu, iletişim kurduğu konuya ilişkin deneyim bilgisi, toplumsal ve kültürel etkenlere bağlı olarak değişir. Sürecin başarılı olabilmesi kaynağın bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır (Eren, 2010).

Yöneticilerin iletişimdeki başarıyı artırabilmeleri için birlikte çalıştığı öğretmenleri iyi tanınması, onların alışkanlıklarını, sosyal ve kültürel yapılarını, ekonomik durumlarını bilmesi gerekmektedir (Ergin, 1995).

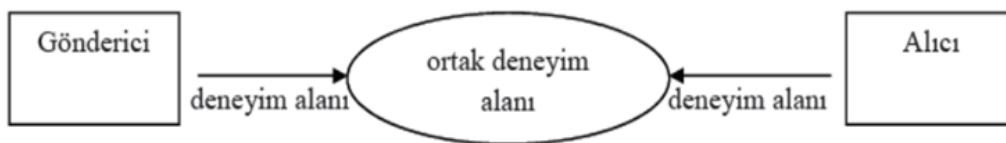
Mesaj, düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi ve bir vericiden çıkan duygu ve düşüncelerin, alıcının duyu organlarıncı algılanması olarak tanımlanır. Alıcıya ait ne kadar çok duyu organına ulaşırsa, anlatım o ölçüde başarılı olacağından, görme, işitme, dokunma ve hatta koku ile ilgili faktörlerin iletişimde yer alması mesajın gücünü artırmaktadır (Üstünel, 2011).

İletişim sürecinde mesajın işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümü “kod”, mesajın içeriğinin kod simgelerine dönüştürülmesi de kodlama olarak adlandırılmaktadır. Kod açma ise kodlanarak gelen mesajın içeriğini yeniden elde etmek için yapılan çözümleme sürecidir (Cüceloğlu, 2005). İletişimin başarılı olabilmesi için kaynak tarafından kod açımının yapılabilmesi gerekmektedir. Bunun olabilmesi de alıcı ile kaynağın yaşantılarının bir şekilde kesişmesi ile mümkün olabilmektedir.

Kanal, kaynak ve hedef birimler arasındaki işaret haline dönüşmüş mesajın gitmesine imkân sağlayan geçittir. İletişim kanalları, duyu organlarını uyaran ve belli fiziksel özellikteki araçlar olduğundan, iletişim kanalları, uyardıkları duyu açılarından işitsel, görsel, dokunma, koklama, tat alma ile ilgili kanallar olarak da sınıflandırılmaktadır (Maçın, 2010; Üstünel, 2011).

İletişim sürecinde alıcı, işaret biçimine dönüşmüş olarak kanaldan gelen mesajları alan ve merkeze aktaran öğedir. Bu süreçte sözlü mesaj geldiğinde işitme sistemi, görsel mesaj geldiğinde ise görme sistemi alıcı olarak kullanılmaktadır. Gelen mesaj, dokunma, koku gibi işaretler aracılığıyla gönderildiğinde iletişim, cilt ve burun gibi bir alıcı sistem tarafından sağlamaktadır (Lal, 2012). İletişim sürecinin bir ucunda kaynak kişi, diğer ucunda ise mesajın ulaşacağı yer olan hedef (alıcı) olduğundan bu sürecinin son aşaması hedeftir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 26).

Gönderici ve alıcı iletişimlerinde, gönderici mesajını düzenlerken, alıcı da mesajı çözümlerken, ortak deneyim alanından yararlanırlar. Ortak deneyim alanı ne kadar genişse iletişim o kadar kolay olacaktır. Bu durumu aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.



Şekil 2. Gönderici ve Alıcının Ortak Deneyim Alanı (Bolat, 1996:76)

İletişimin en önemli kavramlarından biri de “gürültü (çeldirici uyarı)” dır. Gürültü, alıcının kaynağın mesajına verdiği geribildirim olarak adlandırılır. Bir gönderici eğer bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun ise gürültü yaratır. Bu durumda anlam, yeterli sembollerle açıklanmıyorsa, kodlama sürecinde gürültü meydana gelir. Ancak gürültü, iletişimin doğruluğunu veya güvenilirliğini azaltan bir unsurdur (Eren, 2010). Bireyin beden sinyallerini iyi kullanabilmesi, uygun yöntem ve teknik seçmesi ve mesajlarını anlaşılır araç ve gereçlerle göndermesi ve ortak yaşantı alanı oluşturabilmesiyle bu olumsuzluk azaltılmakta ya da ortadan kaldırılabilir (Çalışkan ve Karadağ, 2010).

Geribildirim ise “olumlu” ve “olumsuz” olmak üzere iki biçimde gerçekleşir. İletişim amacını gerçekleştirmesi bildirim olumlu geribildirim, gerçekleştirmediği ise olumsuz geribildirimdir. Geribildirim iletişimin kontrol mekanizması gibidir (Gökçe, 2008).

Geribildirim, mesajın alınıp alınmadığını ve doğru biçimde yorumlanıp yorumlanmadığının öğrenilmesini sağlarken, kaynak alıcının tepkilerine göre haberleşme mekanizmasında ve mesajın içeriğinde değişiklik yapabilmektedir (Eren, 2010; Lal 2012).

3.6. İletişim Türleri

İnsanlar buldukları ortama ve zamana göre sözlü ve yazılı dil gibi çeşitli iletişim kodlarını kullanarak iletişimde bulunurlarken, çatılmış kaşlar, kısık gözler, konuşurken araya konan mesafe de yardımcı iletişim kodları olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle konuşulan ve yazılan dil yanında jestler, mimikler, giyim-kuşam, zaman ve mekân düzenleme ve kullanımları, sanatsal ürünler ileti taşıyan ya da belirleyen diğer iletişim türleri olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Şen, 2006).

İletişim türleri aşağıda sıra ile incelenecektir.

3.6.1. Kişinin Kendisi ile İletişimi

İnsanların, kendi içlerinde bazı mesajlar üreterek, bunları yorumlamaları “kişi-içi iletişimdir. Bu durumda karşı karşıya gelen iki insan arasında gerçekleşen iletişimin benzeri, tek bir insanın içinde de gerçekleşmektedir (Lal, 2012).

3.6.2. Kişilerarası İletişim

Kişinin kendi içinde anlamlar üreterek, düşünme ya da içsel iletişimde bulunarak, başkalarıyla anlam alışverişi yapması kişilerarası iletişim olarak adlandırılmaktadır. Bunda kaynak ve hedef kişilerin kendileridir. Kişilerarası iletişimde bulunan kişiler, bilgi ya da sembol ürettikten sonra bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler (Sabancı, 2007).

Kişisel iletişimde kişi çeşitli duyu organları ile çevresinden ya da yine kendi içinden aldığı mesajlar doğrultusunda eyleme geçmektedir. Bu nedenle kişisel iletişim, kişinin kendi içerisinde gerçekleşen psikolojik bir olaydır. Kişilerarası iletişim, sözlü ve sözsüz olarak iki ana sınıfa ayrılmıştır (Maçin,2010).

Sözlü İletişim

Konuşma dili olarak da adlandırılan sözlü iletişim, “dil ve dil ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. Sözel iletişimin en önemli ögesi dildir ve bu yüzden açık ve anlaşılır bir üslupla konuşulmalı, konunun durumuna uygun uygulamalarda bulunulmalıdır. Bir simgeleştirme süreci ve simgesel kodlarımızın temellerini oluşturan dil, belli bir dönemde ve toplumdaki bireysel ve toplumsal değerlerin, aktarıldığı araçtır. Bu yönüyle konuşma bireysel, dil ise toplumsal ve kültürel bir olgu olarak kabul edilebilir. Dille yapılan iletişimde kişilerin “ne söyledikleri” bakılırken, dil-ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” dikkate alınır. Sesin niteliği dil ötesi iletişim ile ilgili olduğundan, ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler dil ötesi iletişim sayılır. Konuşanın sözlerinin kapsamı kadar ses tonundaki canlılığı da içtenliğini anlamada dil-ötesi öğeler başvurduğumuz önemli ölçütlerdendir (Üstünel, 2011).

Sözsüz İletişim

İnsanlar konuşma ya da yazı olmaksızın birbirlerine bazı mesajları iletim şekli sözsüz iletişimdir. Bunda söylenen değil, yapılan önemli olduğundan, göz kontağı, kişilerarası uzaysal mesafe, üz ifadeleri, sessizlik, el kol hareketleri, giyim tarzı, beden duruşu ile sözsüz mesajların aktarıldığı iletişim biçimleridir. Bu nedenle beden diliyle ifade edilen mesajları doğru olarak yorumlayabilmek ya da beden diliyle anlatabilmek önemlidir (Önder,2004).

İnsan vücudunun en dikkati çeken yeri yüz ve yüzde de gözlerdir. Ancak karmaşık bir iletişim sistemi olan yüz ifadelerini anlayabilmek o kadar kolay değildir. Çünkü bir bakışta, kaşlarda, ağızda görülen değişiklikler karşıdaki hedef kişi ya da kitleye kızgınlık, hoşnutluk, şaşkınlık, kuşku türünde geribildirimler verebilir. Bu nedenle sözlü iletişimde konuşma en önemli yeri tutarken, sözsüz iletişimde ise yüzdeki anlamlar, göz hareketleri, beden duruşu, giyimi, sesinin özelliklerini içeren beden dili önemli yer tutmaktadır (Üstünel,2011).

İnsanlar kendisini ve birbirini ancak kendi bedenleriyle anlayabileceğinden, toplumsal statü ve bir grup içindeki hiyerarşi, bireyin kendisini grup içinde algılayışı, grubun yapısı ve insanların toplumsal konumları beden dilleriyle anlaşılabilir. Beden dili olarak adlandırılan bedensel tepkiler kendiliğinden oluşmaktadır. Kullanılan kelimeler gibi değişken olmayıp, iç dünyayı doğrudan yansıtmaya özelliğine sahiptir. Bu yüzden kontrolü de güç olduğundan, her insan çevresine duruşu ya da hareketleri ile tepki ya da refleksleri ile etki etmektedir. İnsan, ilk olarak beden dili iletişime geçse de daha sonra bu dili sözel dilini desteklemek amacıyla kullanmaktadır (Çalışkan ve Karadağ, 2010). Bedenin duruşu, sadece hangi yana eğildiği ve yüzün hangi yöne baktığı, omuzların dik ya da çökük oluşu, kolların açık ya da kapalı oluşu, ayakların açıklığı ya da kapalılığı, bacakların üst üste atılmış olması, ayrıık ya da bitişik durması gibi davranışların hepsi birer mesaj oluşturur (Gürgen,1997).

Bedensel temasta ise karşıdakine çeşitli mesajlar vermeye çalışılır. Birinin elini öpüp başa koymakla, onun büyük/üstün olduğunu, el sıkışmakla eşit olduğunu kabul edildiği gösterilmiş olur. İnsanlar buldukları mekânda başkalarıyla oluşturdukları mesafe onlara karşı hissedilen duygular ve ilişkiler hakkında mesajlar verir. Kişi sevdiği insana yakın durmayı tercih ederken, daha az sevdiğine biraz daha fazla mesafe bulunmasına dikkat eder. Hiç tanımadıklarına ise uzak durur. Bu nedenle mekânların kullanılış şekli, dostluğun bir göstergesi olabileceği gibi, statünün de göstergesi olabilmektedir. Örneğin, önde olmak, yüksekte oturmak, sağda oturmak yüksek statü anlamına gelmektedir. İletişimde rozetler ya da takılar takmak, kokular sürmek, belirli kıyafetlere bürünmek gibi birtakım araçlar kullanarak da çevreye çeşitli mesajlar iletebilmektedir (Lal, 2012).

Sonuç olarak, insanlar konuşmaya başlamadan önce ilk olarak beden dilleri ile iletişim kurduktan sonra konuşmanın başlaması ile beden dilinden çok sözlü olarak iletişim kurmaya başladıklarından, beden dilini iletişim kavramının içinde sözsüz iletişim olarak da ifade etmek mümkündür.

3.6.3. Yazılı İletişim

Ekonomik gereklerle ortaya çıkan ve bazı toplumsal, kültürel ilişki ve kurumlar üzerinde etkili olan yazılı iletişim, insanın zaman ve mekândaki ilişki sınırlılıklarını genişletmede en etkin ve ilk iletişim biçimidir. Bu iletişim türünde gönderici ve alıcının mesajı tekrar okumasına imkân vermektedir. Özellikle kurum içi ve kurum dışı iletişimin sağlanmasında belgelerin saklanabilir olması önemli olduğundan yazılı iletişimde hatalar en aza indirilebilmektedir (Uysal, 2010).

Yazının evrim ve yayılma süreçlerinin yönünü ve hızını toplumsal kurumlar belirlemişlerdir. Örneğin Avrupa'da 15 yüzyılda matbaanın icadı ve yoğun kullanımı, yazılı iletişimin hızla çoğalmasına, bilgi ve düşüncelerin yayılmasına neden olmuştur (Üstünel, 2011).

Yazılı iletişim, gönderici ve alıcının mesajı tekrar okumasına olanak vermesi, belgelerin saklanabilir olması sebebi ile hataların en aza indirilmesine olanak vermektedir. Belgelerin saklanabilir olması ve özellikler örgütsel iletişimde kurum içi ve kurum dışı iletişimin sağlanmasında önem taşımaktadır (Uysal, 2010). Mesajın kalıcı olması gerektiğinde, mesajın nitelik ve içeriği önemli olduğunda ve iş görenin sorumluluk üstlenmesi gerektiğinde yazılı iletişim şu araçlardan oluşur: işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş, ilan tahtası bültenler, yazılı raporlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Sonuç olarak yazılı iletişimin, insanların zaman ve mekândaki ilişki sınırlılıklarını aşmaya yarayan en etkili iletişim biçimlerinden biri olduğu ve göndericinin, alıcının mesajı tekrar okumasına izin vermesi ve belgelerin saklanabilir olması özellikleri ile iletişimde önemli bir yer teşkil ettiği söylenebilir.

3.6.4. Örgüt-İçi İletişim

İş bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonu olarak tanımlanan örgüt, kişilerden oluşmaktadır. İşleyişi istense de kâğıt üzerinde planlanan yazılı kurallarda belirtilen ilişkilerle sınırlandırılmazken, ilişkiler de yazılı kuralların belirlediği çizginin dışına taşabilmektedir. Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli

ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal süreç ise örgütsel iletişimidir. Örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi ise içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürebilmelerine bağlıdır. Ancak, örgütlerin işleyişleri sırasında örgüt üyeleri arasında bir takım çatışmalar çıkabilmektedir. En çok rastlanan çatışmalar ise “rol çatışmaları” ve “ast-üst” çatışmalarıdır (Lal, 2012).

Birey aynı anda pek çok örgütün içinde bulunabildiğinden, diğer insanlarla devamlı olarak iletişim halinde bulunur. Bu nedenle onların sözlerinden ve yaptıkları davranışlardan etkilenerek, diğer örgüt üyelerini de etkilemektedir. Bu nedenle, aynı örgüte üye olan kişilerin, karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu söylenilebilir (Çataloğlu, 2006).

Her toplumsal birim bir örgüt olduğundan, örgütler toplumsal kurumların ürünü olup bir alanda toplumun gereksinimleri arttığında ve işlerin ustalarınca yapılması gerektiğinde, bu işleri nitelikli ve yeterince yaptırmak için, kendi içlerindeki ilişkileri örgütleyerek, toplumsal birimleri oluştururlar (Lal,2012).

Örgütsel iletişimin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004):

- Örgüt içi iletişimde karar almada yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgiyi elde etme imkânı sunar.
- Örgütün bütünlüğü ve amaçlarının ne olacağı, geniş ölçüde iletişime katılan kişi ya da birimlerin amaçlarına ve davranışlarına, eylemin içinde sendika ilişkilerinin düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesinde yardımcı olur.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda?
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

Bir okulun amaçlarına ulaşması ve eğitim hedeflerini gerçekleştirilmesi iletişimin açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmasıyla mümkün olabildiğinden, açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmayan iletişim nedeniyle, öğretmenlerle yöneticiler arasındaki mesafeyi artırmaktadır. Bu yönüyle yönetici ve öğretmenler arasında anlaşma sağlamak, onları bir araya getirip, bütünleştirmek ve iyi ilişkiler ağı kurmak imkânsızlaşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

3.7. İletişim Becerisi ve Etkili İletişim

İletişim insan ve toplum yaşamında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. İletişimin sağlıklı ve etkili olabilmesi toplumların geleceği ve kalkınması için çok önemlidir. Etkili bir iletişimde karşısındaki bireyi anladığını göstermek için mesajın anlaşıldığını kontrol etme, mesajı farklı ifadelerle tekrar dile getirme, konuşanın söz, duygu ve davranışlarını tanımlayarak yansıtma ve geribildirimde bulunma da önemli iletişim becerilerindedir (Korkut, 2004). Etkili iletişim, hem sözlü hemde beden dili ile göndericinin ve alıcının hedeflerini karşılayabilmesidir. Doğru bir iletişim doğru bir sürecin eseri olabilir. İletişimde olması gereken, herkesle her yerde sağlıklı bir şekilde iletişim kurmayı başarmaktır (Tutar, 2009). İletişimin bireysel ve toplumsal fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar Tablo 1’de gösterilmiştir:

Tablo 1. İletişimin Bireysel ve Toplumsal Fonksiyonları

Bireysel Fonksiyonlar	Toplumsal Fonksiyonlar
Bilgi toplar ve dağıtır	Toplumu bilgilendirir
Duygu ve düşünceler paylaşır	Öğrenme sürecini destekler
Karar destek sistemi sağlar	Kültürel yakınlaşma sağlar
Toplumsal statü kazandırır	Kültürel aktarma sağlar
Birey kendini gerçekleştirir	Toplumsal yakınlaşma sağlar
Temsil yeteneği kazandırır	Toplumu motive eder
Sosyalleşme sürecine katkı sağlar	Toplumu yönlendirir

Kaynak: Tutar ve Yılmaz, 2009.

İletişim sayesinde sosyalleşen insan toplumsal statü kazanır. Duygularını düşüncelerini paylaşarak kendini ifade eder, kendini sosyal açıdan geliştirir. Bunlar iletişimin bireysel fonksiyonlarıdır. İletişimin bir de toplumsal fonksiyonları vardır ki bunlar, toplumun bilgileneğinde, yönlendirilmesinde, motive olmasında, toplumsal ve kültürel yakınlaşma sağlanmasında oldukça önemlidir.

3.8. Okul Müdürünün Sahip Olması Beklenen İletişim Becerileri

Lider ya da yöneticilerin karar alma, değişim ve bilgi merkezi olma ve politikaları saptama gibi rollerde başarı elde edebilmeleri, iletişim etkinliği ile belirlenebilmektedir. Yöneticilerin iletişimi geliştirmek için kendini tanıması, farklılığı kabul etmesi, iyi bir dinleyici olması, dönüt alması gibi iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmenin en önemli unsurlarından birisi ise yöneticilerin astları ile etkili iletişim kurabilme yetenekleridir. Çünkü iletişim ile yönetici ve astların birbirlerini anlamaları ve düşünce ve bilgi değişimini sağlamaları daha sağlam olabilmektedir. Yöneticilerin astlarıyla ilişkilerini geliştirmesi onların toplumsal ve ruhsal gereksinmelerine daha yeterli bir yanıt verebilmelerini sağlamaktadır. Başarılı bir yönetici astlarının özelliklerini en iyi şekilde bilen, insanları tanıması, onları neyin mutlu edip neyin mutsuz edeceğini tasarlayabilen yöneticidir (Kurt,2015).

Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim, temas sıklığı, iletişim tarzı, iletişimin içeriği ve iletişim akışının yönü olmak üzere dört farklı yol ile olabilmektedir. Burada temas sıklığı, yöneticiyle çalışan arasındaki iletişimin miktarını ifade ederken, iletişim tarzı, iletiyi aktarmakta kullanılan tarzı belirtmektedir. İletişim tarzı, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim tarzları olmak üzere ikiye ayrılır. Yazılı kısa notlar veya grup toplantıları gibi kişisel olmayan yolların kullanılmasını ifade eden iletişim tarzı biçimsel iletişim, kişiselleştirilmiş ve sözel, yüz yüze etkileşimlerden oluşan ise biçimsel olmayan iletişimidir (Kurt,2015).

Alıcının hareketlerini değiştirmek için kullanılan etkileme stratejisi olan iletişim, doğrudan veya dolaylı olmak üzere ikiye ayrılır. Doğrudan iletişimde yönetici çalışanlarına neyi, ne zaman, nasıl yapmaları gerektiğini açıkça anlatmak zorundadır. Bu yüzden çalışanlarının inisiyatifine çok az şey bırakılır. Dolaylı iletişimde ise yönetici bilgi paylaşımı yaparak, karar verme sorumluluğu gibi yollarla çalışanın davranışlarına yön vermektedir. İletişimin tek yönlü olanında genelde daha güçlü olan yöneticiden, daha az güçlü olan çalışana doğru bilgi akışı olurken, iki yönlü iletişimde yönetici hem çalışanlarına bilgi aktarır, hem de onlardan gelecek olan girdilerle ilgili aktif olarak gözlem yapar. Bu durumda çalışanların yorumlarına ve geri bildirimlerine cevap vermelerine ortam oluşturulmuş olur (Ludlow,1992). Günümüzde yöneticilerin, iletişime yönelik olumlu tutumları, empati kurma yeteneği, iletişimi artırıcı uygulamaları kullanabilme, dinleme yeteneği, iletişim araçlarının etkin kullanımı, geribildirimde bulunma ve çalışanları örgütün faaliyetleri doğrultusunda bilgilendirmeleri, sahip olmaları gereken iletişim becerilerinin en önemlilerindedir (Maçın, 2010).

Okul müdürleri iletişim konusunda etkili olabilmek için bazı özelliklere de sahip olmalıdır. İletişim konusunda başarılı insanlar incelendiğinde aşağıda sıralanan sekiz ortak özelliğin öne çıktığı tespit edilmiştir (Mısırlı, 2008).

1. Yaşam boyu öğrenme felsefesine sahiptirler.
2. Hizmete ve çalışmaya hazırdırlar.

3. Olumlu düşünürler ve pozitif enerji yayarlar.
4. Başkalarına inanır ve güvenirlir.
5. Dengeli bir yaşam sürerler.
6. Hayatı sadece harcanacak zaman olarak görmezler.
7. Birlikten güç doğar felsefesine sahiptirler.
8. Yeniliklere açık olurlar.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Okul müdürlerinin sahip olması beklenen iletişim becerilerine yönelik yapılan bu çalışmada, yapılan literatür taramasına dayalı olarak araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

İletişim, okullarda başarıların veya başarısızlığındaki en önemli bir öğesidir. İletişimlerde sorumluluğu öncelikli olarak yöneticiler taşımaktadır. Okul müdürlerinin kurum içerisinde çalışan öğretmenlerin iş motivasyonlarını arttırması sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. Bu sebeple okul müdürünün kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, öğretmenlerin motivasyonlarını etkilemede son derece önemli rol oynar. Literatür taraması yapılarak oluşturulan çalışmamız sonucunda; okul müdürünün öğretmenlerin eleştirilerini dikkate alıp her zaman ulaşılabilir olması gerektiği görülmektedir. Öğretmenler sorun ve önerilerini okul müdürüne çekinmeden paylaşabilirler. Aynı zamanda okul müdürleri öğretmenlerin sorunları için çözüm önerisinde bulunmalıdır.

Okul müdürlerinin sahip olması beklenen iletişim becerilerine yönelik yapılan çalışmanın sonuçları kapsamında şu önerilere yer verilmiştir:

- Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin olumlu olan durumların sürdürülebilir ve kalıcı olması sağlanmalıdır.
- Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sorunlarını çözmek için çabalaması, onları dinlemesi, anlaması, kararlara katılmalarını sağlaması aralarındaki iletişimin olumlu yönde geliştirmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle okul müdürleri, kendilerini öğretmenlerinin yerine koyarak onları anlamaya çalışmalıdır.
- Okul müdürlerinin sahip oldukları yeterlilikleri artırılmalı, yüksek lisans ve doktora yapmalarının desteklenmesi iletişimin olumlu yönde geliştirmesine katkı sağlayacaktır.
- Okul müdürlerinin öğretmenlerin sorunlarını çözmek için gayret göstermesi, onları dinlemesi, anlaması ve kararlara katılmalarını sağlaması aralarındaki iletişimi olumlu yönde geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.
- Okul yöneticileri iletişim becerilerini kullanırken öğretmenlerin farklı bireysel özelliklerinin ve beklentilerinin olduğunun farkında olarak öğretmenlerin gereksinimlerini dikkate almaya özen gösterebilir.
- Okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişimlerinde, daha net cümleler kurarak anlaşılır olmaları, yuvarlak ifadelerden kaçınmaları gerektiği ve bunların öğretmenler tarafından iletişim engeli olarak algılanmaması için okul müdürlerinin konu ile ilgili seminerlere tabi tutulması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, (2), 59-67.
- Aydın, M. (2000). *Çağdaş Eğitim Denetim*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4,1-25.
- Bolat, S., 1996. Eğitim örgütlerinde iletişim-Hacettepe Eğitim Fakültesi Uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Celep, C. (2001). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (2005). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Çalışkan, N. ve Karadağ, E. (2010). http://www.toder.org/images/makaleler/ogretim_surecinde_iletisim_ogeleri_ve_beden_dilinin_onemi.doc, asp on 13.12.2020.
- Çataloğlu, B. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Doğan, S., Uğurlu, C., T., Yıldırım, T. & Karabulut, E. (2013). Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sürecinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(1),34-47.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyonerlik, Liderlik Rolü. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2),277-286.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergin, A. (1995). *Öğretim Teknolojisi: İletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121 -136.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları (Van ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Gökçe, O. (2008). *İletişim Bilimine Giriş*. Konya: Siyal Kitabevi.
- Gönen, M. (2015). *Akdeniz Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeyleri ile Atılganlık Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hacıoğlu, M. (2007). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Sergiledikleri İletişim Becerilerinin Alguları İle Öğretmenlerinin Empati Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkut, F. (2004). İletişim Becerileri Eğitimi Alan Psikolojik Danışmanların Bazı Nitelikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(5) 8-15.
- Kurt, S. (2015). *Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Lal, İ. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Ludlow, R. (1992). *The Esence of FfectiveCommunication*. London: PrenticeHall.

- Maçın, E. (2010). *Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mısırlı, İ. (2008) *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Önder, A. (2004). *Ailede İletişim/Konuşarak ve Dinleyerek Anlaşalım*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Sabancı, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Beta Yayınevi.
- Şen, S. (2006). *Sınıfıçi İletişimde Beden Dili (Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Beden Dilin Kullanma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M.K. (2009). *Genel İletişim Kavramları ve Modelleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Usluata, A. (1995). *İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Uysal, Ü. (2010). www.uysal.sakarya.edu.tr/geneliletisim/bolum%205.ppt, Erişim: 14.12.2020.
- Üstünel, G. (2011). *Etkili İletişim Becerileri ve Beden Dili*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.