



Makale Başvuru/Kabul Tarihleri:
Received/Accepted Dates:
11.05.2022/10.07.2022

Cilt 9, Sayı 18, Yıl 2022

Okul Yöneticileri Nasıl Konuşuyor? Öğretmenlerin Gözünden Bir Değerlendirme

Burçin BOYACIOĞLU
KKTC Milli Eğitim Bakanlığı
burcin_989@hotmail.com

Prof. Dr. Ahmet GÜNEYLİ
Lefke Avrupa Üniversitesi
aguneyli@eul.edu.tr

Özet

Bu araştırma, KKTC’de ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin konuşma becerilerini birlikte görev yaptıkları öğretmenlerin gözünden belirlemeyi amaçlamaktadır. Alanyazında okul yöneticisinin konuşma becerisinin en çok öğretmenleri etkilediği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda KKTC’deki durumu değerlendirmenin ve öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin konuşma becerilerini analiz etmenin alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırmanın problem cümlesi, “Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin konuşma becerileri nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Araştırmada görüşme tekniğiyle veri elde edilmiş ve nitel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2019-2020 eğitim öğretim yılında KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan 10 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, öğretmenlerin görüşleri içerik analizi temelinde çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin konuşurken ses, beden dili, içerik ve dinleyicilere etki gibi konularda özen göstermeleri gerektiği ortaya konmuştur. Okul yöneticilerinin konuşma becerilerinden kaynaklı sorunlarının emir verici ve kırıncı konuşmalar olduğu ortaya konmuştur. Söz konusu problemlerin temel nedeninin ise yöneticilerin kendilerini geliştirememiş olmaları ve özgüven eksikliği olarak belirlenmiştir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin konuşmalarında yaşanan sorunları kendi çabalarıyla, deneyim kazanarak ve hizmet içi eğitim kursları olarak düzeltebileceklerini belirtmiştir. Okul yöneticisinin konuşma becerisinin neden önemli olduğuna ilişkin öğretmen görüşleri ise üç tema altında gruplandırılmıştır. Bunlar; okul içerisinde yer alan bireyleri başarılı bir şekilde yönetmek ve yönlendirmek, başarılı bir lider olarak herkesi aynı çatı altında toplamak ve bir arada tutabilmek, son olarak da yöneticilik görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmek ve herkesi motive edebilmek şeklinde ortaya konmuştur.

Anahtar sözcükler: Okul yöneticisi, iletişim, sözlü iletişim, konuşma becerisi, öğretmen görüşleri

How Do School Administrators Speak? An Assessment From The Teachers’ Point of View

Abstract

This research aims to determine the speaking skills of school administrators working in primary schools in the TRNC from the perspective of their teachers. In the literature, it is emphasized that the speaking skill of the school administrator affects the teachers the most. In this context, it is thought that evaluating the situation in the TRNC and analyzing the speaking skills of school administrators from the eyes of teachers will contribute to the literature. The problem sentence of the research is, "How are the speaking skills of school administrators determined by the teachers?" In the research, data was obtained using the interview technique and a qualitative study was carried out. The study group of the research consists of 10 teachers working in primary schools affiliated to the TRNC Ministry of Education in the 2019-2020 academic years. In the research, the opinions of the teachers were analyzed on the basis of content analysis. According to the results of the research, it was revealed that school administrators should pay attention to issues such as voice, body language, content and influence on the listeners while speaking. It has been revealed that the problems of school administrators arising from their speaking skills are imperative and hurtful speeches. The main reason for these problems was determined as the inability of the managers to improve themselves and the lack of self-confidence. It is stated that the teachers can correct the problems encountered in the speeches of the school administrators by gaining experience and taking in-service

training courses. If school administrators want to improve their speaking skills, they should pay attention to different areas. It is very important for school administrators to have knowledge and skills in speech, content, style and effectiveness.

Keywords: School administrator, communication, verbal communication, speaking skills, teachers views.

Giriş

Toplum için çok önemli bir yapı taşı olan eğitimde en temel beceri iletişimdir. Eğitim etkinliklerinin başarılı bir şekilde devam edebilmesi için iletişimin etkili olması gerekir (Aslan ve Güneyli, 2008). İletişimin sağlıklı olmadığı bir eğitim ortamında, yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler istedikleri hedeflere ulaşamayabilir (Pauley, 2010). Eğitim kurumlarında iletişime yön veren kişiler yöneticiler ve öğretmenlerdir. Eğer yönetici ve öğretmenler iletişimi doğru bir şekilde kuramazsa bu durumdan en olumsuz etkilenen öğrenciler olur. Bu nedenle müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin iletişim alanında gerekli bilgilere sahip olmaları çok önemlidir (Çetinkaya, 2011).

Yöneticiler okuldaki işleyişten sorumlu olan en yetkili kişilerdir ancak okuldaki işleyişi tek başına yürütmeleri neredeyse imkansızdır. Bu nedenle yöneticinin okuldaki diğer çalışanlarla işbirliği içinde olması gerekir (Kaymak, 2015) ve bu işbirliği için en gerekli araç iletişimdir. Okuldaki çalışanlar, yöneticiler tarafından güdülenirlerse okuldaki sorunlar en aza indirgenir ve herkes görevini mutlu, başarılı ve üretken bir şekilde yerine getirebilir (Asar ve Çelikten, 2016; Aslan ve Özgan, 2008).

Okul yöneticilerinin okulda gerçekleştirmiş olduğu tüm etkinliklerin temelinde sözlü iletişim vardır (Aypay ve Şekerci, 2009). Okul yöneticilerinin okul içerisinde karar vermeleri ya da plan oluşturmaları sözlü iletişim sayesinde olur (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Okul yöneticilerinin öğretmenlerle işbirliğinin temelinde de sözlü iletişim vardır (Arlestig, 2007). Okul yöneticilerinin öğretmenlerle sözlü iletişim kurarken çok resmi olmaları, iletişimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin sözlü iletişim sürecinde samimiyeti dengede tutabilme becerisi önemlidir (Tuzcuoğlu vd., 2009). Bazı okul yöneticilerinin korkutma ve tehdit dilini kullandığı ortaya çıkarken, bazılarının ise daha ılımlı ve sakin bir ses tonuna dayalı yapıcı ve motive edici dil kullandığı görülmektedir (Üstüner, 2016).

Okul yöneticilerinin okuldaki tüm paydaşlarla sözlü iletişim kurarken dikkat etmeleri gerekenler şunlardır (Bakioğlu ve Hesapçioğlu, 2001):

- Okul yöneticileri isteklerini öğretmenlere, öğrencilere ve diğer görevlilere anlaşılır ve açık bir şekilde açıklamalıdır.
- Okul yöneticisi takdir ettiği ve benimsemediği davranışları açıkça söylemelidir.
- Kurumu geliştirmek için izlenecek yollar konusunda okul paydaşları bilgilendirilmelidir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişimi: Okul yöneticileri ile öğretmenlerin sözlü iletişiminde engelleyen birçok etken vardır. Bunlardan en önemlisi, yöneticilerin kişisel özellikleridir. Eğer okul yöneticisinin ya da öğretmenin özgüveni eksik olursa, gelişigüzel ve tutarsız hareketler sergilerse, sesi çok iyi duyulmazsa, gereğinden uzun veya az konuşursa sözlü iletişim sağlıklı olamaz (Şaşı, 2008; Tuzcuoğlu vd., 2009). Okul yöneticisinin konuşma eylemini gerçekleştireceği zamanı iyi seçmesi gerekmektedir (Güneş, 2014). Örneğin öğretmenlerin gergin olduğu dönemlerde konuşma yapılırsa iletilmek istenen mesajlar öğretmenler tarafından yanlış yorumlanabilir. Öğretmen toplantılarında ise okul yöneticileri iletmek istedikleri mesajları, anlaşılır bir dille açıkladığı zaman okul yöneticisi öğretmenler için ilgi odağı olur (Baltaş ve Baltaş, 2009).

Okul yöneticilerinin öğrencilerle iletişimi: Okul içerisinde, öğrencilerin konuşmaya ve görüşmeye en çok çekindikleri kişiler okul yöneticileridir. Okul yöneticileri katı olmasalar da, öğrenciler onları gördükleri zaman konuşmaya çekinirler. Bu nedenle okul yöneticileri öğrencilerle sözlü iletişim kurarken çok dikkat etmeli ve özen göstermelidirler (Tschannen-Moran ve Gareis, 2015). Okul yöneticileri öğrencilerle genellikle bayrak törenlerinde sözlü iletişim kurarlar (Asar ve Arifoğlu, 2018; Şahin, 2013). Bunun dışında öğretmenlerin şikayeti üzerine de öğrenciler, okul yöneticileri ile sözlü iletişime girerler. Okul yöneticilerinin öğrencilerle sözlü iletişim kurma durumları çok sık olmadığı için

görüülen zamanlarda açıklayıcı ve çocukların seviyesine inerek konuşmalar yapmak önemlidir. Okul kurallarına uyulmadığı zaman okul yöneticilerinin üslubunun çok sert olduğu gözlemlenmektedir (Asar ve Arifoğlu, 2018).

Okul yöneticilerinin velilerle iletişimi: Velilerin okul yöneticileri ve öğretmenlerle görüşmeleri öğrenciler açısından birçok yarar sağlamaktadır (Yıldırım, 2004). Örneğin öğrencilerin okuldaki ihtiyaçlarını belirlerken özellikle küçük yaşlardaki öğrencilere ulaşmak çok önemlidir (Ayık ve Ada,2009). Okul yöneticilerinin velilerle iletişimde açık, anlaşılır ve akıcı olmaları önemlidir (Şahan, 2011). Teknoloji çağı ile birlikte sosyal medya kullanımı velilerle yönetici ilişkilerinde daha kolay iletişim kurabilme olanağını sağlamıştır. Günün her saatinde iletişim kurabilme olanağı sağlayan sosyal medya araçları, yönetici ve veli bağına güçlendirmiştir ancak yüz yüze iletişimin eksikliği de hissedilmektedir. Yüz yüze iletişimde jest, mimik, beden dili gibi destekleyici öğelerden yoksun bir şekilde iletişim kurulmaktadır. Diğer önemli bir konu ise okul yöneticisinin iyi bir dinleme becerisine sahip olmazsa, velilerle sağlıklı iletişim kuramayacağı gerçeğidir.

Okul yöneticilerinin okuldaki çalışanlara iletişimi: Okul yöneticileri okulda görev yapan sekreter, temizlik görevlileri ve kantinde satış yapan çalışanlarla sözlü iletişim kurmalıdır. Kurumun temizliği ve öğrencilerin sağlıklı beslenmeleri son derece önemlidir. Okulun düzenli ve sağlık koşullarının uygun olması gerçekleştirilen etkinliklerin başarısı için oldukça gereklidir. Sözü edilen okul ortamını oluşturabilmek için okul yöneticileri okuldaki çalışanlarla etkili iletişim kurmalıdır.

Alanyazında okul yöneticilerinin sözlü iletişim becerileri araştırılırken özellikle konuşma becerisine vurgu yapılmaktadır (Dağ, 2014). Bunun yanında okul yöneticilerinin dil becerileriyle ilgili birçok araştırma gerçekleştirildiği görülmektedir. Türkçe alanyazında en çok okul yöneticilerinin güdüleyici dil kullanma durumlarının araştırıldığı dikkat çekmektedir. Özgan ve Aslan'ın (2008) araştırmasında, ilköğretimde görev yapan okul müdürlerinin sözlü iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi araştırılmıştır. Motivasyonel dil ve öğretmenlerin öz yeterliliği arasındaki ilişkinin araştırıldığı başka bir çalışma ise Demir (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Arslan ve Yener (2016) okul yöneticilerinin güdüleyici dil kullanma durumlarını değerlendirmişlerdir. Son olarak Özen'in (2015) çalışmasında da okul yöneticilerinin kullanmış oldukları güdüleyici dil ele alınmıştır. Konuşma becerisi ile ilgili diğer çalışmalara bakıldığında ise, bayrak törenlerinde okul müdürlerinin yaptıkları konuşmaların araştırıldığı görülmüştür (Asar ve Arifoğlu, 2018). Ortaöğretim eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri alındığı "Okulda diyalog sürecini oluşturma ve geliştirmede okul yönetiminin rolü" başlıklı çalışma, Bülbül ve İşginöz (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Şanlı, Altun ve Karaca'nın (2014) araştırmasında, öğretmen ve öğrenciler tarafından okul müdürlerinin iletişim becerileri değerlendirilmiştir. Konan'ın (2013) çalışmasında okul yöneticilerinin okuma becerileri üzerinde durulmuştur. Son olarak Fidan ve Küçükali (2014), okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel değer arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.

Yurt dışındaki çalışmalara bakıldığında Agnon'un (1999), ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin topluluk önünde yaptıkları konuşmaları incelediği görülmektedir. Bredeson'un (1987) çalışmasında, okul yöneticilerinin kendi görev yaptığı okullarda iletişim sürecini nasıl yönettikleri üzerinde durulmuştur. Egboka ve Alike, (2018), yürüttükleri nicel araştırmada ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş performansları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kaminska (2016), güçlü bir okul oluşturmak için bir okul müdürünün iletişim şekli başlıklı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Klein (2017), öğretmenler ve okul yönetimi arasındaki açık ve özgün diyalogun ilerletilmesi adımları konusuna ışık tutmuştur. Wentz (1998), okul liderleri için başarılı iletişim adlı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Sophia (2004) okul müdürlerinin öz-değerlendirme liderlik becerileri ile kişilerarası iletişim yeterliliklerinin ilişkisini ele almıştır. Tyler (2016), ilköğretim okullarındaki müdürlerin iletişim davranışlarını analiz etmiştir. Son olarak Berkovich ve Eyal (2017) ise, okul yöneticilerinin iletişim uygulamalarının öğretmenlerin duygusal sıkıntıları üzerindeki etkilerini araştırmıştır.

Yurt içindeki ve dışındaki yukarıda sözü edilen okul yöneticilerinin sözlü iletişim ve konuşma becerileriyle ilgili çalışmalarda, okul yöneticisinin iletişim becerisinin ne denli önemli olduğu ortaya konmuştur. Çalışmalarda okul yöneticisinin konuşma becerisinin en çok öğretmenleri etkilediği dikkat çekmektedir. Bu bağlamda KKTC'deki durumu değerlendirmenin ve öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin konuşma becerilerini analiz etmenin alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırmanın problem cümlesi, "Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin konuşma becerileri nasıldır?" olarak belirlenmiştir. Bu problem cümlesini yanıtlamak için aşağıdaki alt problemler oluşturulmuştur:

1. Etkili bir okul yönetimi için okul yöneticisi nasıl konuşmalıdır?
2. Okul yöneticisinin konuşmalarında onaylanan ve onaylanmayan özellikler nelerdir?
3. Okul yöneticisinin okula başlarken yaptığı konuşmalar nasıldır?
4. Okul yöneticisinin okul paydaşlarıyla (öğretmen, öğrenci, veli, okul çalışanları) konuşmaları nasıldır?
5. Okul yöneticilerinin konuşma sorunları nelerdir ve konuşma sorunları nasıl çözümlenebilir?
6. Okul yöneticilerinin etkili konuşma becerisine sahip olmalarının önemi nedir?

Yöntem

Bu bölümde araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı ve süreci ile verilerin analizi sunulmuştur.

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma KKTC'de bulunan ilkökul düzeyindeki eğitim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticilerin sözlü iletişim becerilerine dayalı konuşma becerilerine ilişkin görüş ve önerileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda öğretmenlerin görüşlerinden yararlanılmıştır. Seçilen bir konu üzerine görüş toplanması ve bu görüşlerin incelenmesini hedef alan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması modeli kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında, KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan, zaman ve işgücü açısından var olan sınırlılıklar sebebi ile kolay ulaşılabilir olan 10 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme türlerinden biri olan maksimum çeşitlilik temel alınmıştır. Öğretmenlerin yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi, görev yaptığı ilçe vb. sosyo-ekonomik değişkenlerin çeşitlendirilmesi amaçlanmış ve böylelikle maksimum çeşitlilik sağlanmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet	N
Kadın	8
Erkek	2
Yaş	
21-30	3
31 yaş üstü	7
Eğitim düzeyi	
Lisans	3
Yüksek Lisans	4
Doktora	3

Meslekteki kıdem yılı	
1-5	1
6-10	7
11-15	2
Görev yaptığı ilçe	
Lefkoşa	5
Girne	3
Güzelyurt	2

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri elde etmek için nitel araştırma yönteminin kullanıldığı görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu yarı yapılandırılmış görüşme sorularından oluşmuştur. Öğretmenlere sorulmak üzere 6 soru hazırlanmıştır. Sorular içerisinde bu sorulara yön veren alt sorular da bulunmaktadır. Sorulara ilişkin iki alan uzmanından (eğitim yönetimi ve Türkçe eğitimi alanlarından) görüş alınmıştır. Uzmanların görüş ve önerileri dikkate alınarak sorular tekrar düzenlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu Milli Eğitim Bakanlığına sunulmuş, etik açıdan incelenmiş ve devlet okullarındaki öğretmenlere uygulanmak üzere izin alınmıştır. Uygulama izni ekte sunulmuştur.

Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında ilk olarak araştırmacının belirlediği öğretmenlerden randevu alınmıştır. Randevu alınırken araştırmacının ne amaca hizmet ettiği katılımcılara söylenmiştir. Katılımcılara uygun olan yerde ve uygun olan zamanda veriler yüz yüze diyalog kurularak görüşme soruları aracılığı ile toplanmıştır. Görüşme süreleri yaklaşık 30 ile 60 dakika arasında değişmiştir. Katılımcılara elde edilen verilerin bilimsel amaçlarla kullanılacağı vurgulanmış, isimlerinin kesinlikle kullanılmayacağı belirtilmiş ve gönüllülük esasına göre yanıt vermeleri sağlanmıştır. Görüşme gerçekleştirilirken katılımcılardan izin alınarak kayıt yapılmıştır. Ses kayıtları yazılı hale getirilmiş ve analiz edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmadaki veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. İçerik analizi, aralarında benzerlik olan verileri bir grup altında toplayarak okuyucunun kavrayabileceği şekilde analiz etmektir (Kıncal,2015). Araştırma soruları kategori olarak temel alınmıştır. Daha sonra yazılı dokümanlardaki veriler okunmuş ve benzerlik gösterenler gruplandırılarak temalar oluşturulmuş ve isimlendirilmiştir. Temaları açıklayabilmek için öğretmen görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Katılımcıların isimlerini açıkça yazmamak için (Ö1,Ö2,Ö3...) gibi kodlar kullanılmıştır. Katılımcıların görev yaptıkları eğitim kurumlarının isimleri de gizli tutulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Gerçekleştirilen tüm görüşmelerin ardından, katılımcılara verdikleri yanıtları gözden geçirerek kontrol etme fırsatı sunularak çalışmanın güvenilirliğini sağlamak amaçlanmıştır. Araştırmada inandırıcılığını sağlayabilmek için uzman incelemesi gerçekleştirilmiştir. Temaların geçerliğini sağlayabilmek için araştırmadaki katılımcıların görüşlerinden sıkça doğrudan alıntı yapılmıştır. Araştırmada yazılan veriler araştırmacılar tarafından depolanıp saklanmıştır.

Bulgular

Bulgular bölümünde görüşme formundaki sorular temel alınarak 6 kategori oluşturulmuş ve her kategorinin temaları sunulmuştur. İçerik analizi sonucunda oluşturulan temalar araştırmacının yorumları ile kısaca açıklanmış ve öğretmen görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak yorumlar desteklenmiştir.

Kategori 1. Okul Yöneticisi Nasıl Konuşmalı?

Bu kategori altında içerik analizi sonucunda 8 temaya ulaşılmıştır. Söz konusu 8 tema aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2. Etkili Bir Okul Yönetimi İçin Okul Yöneticisinin Konuşma Becerisinin Nasıl Olması Gerektiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema 1: Açık, akıcı ve anlaşılabilir bir dille konuşmalı
Tema 2: Hitap şekline dikkat etmeli
Tema 3: Beden dilini etkili kullanmalı
Tema 4: Motive edici konuşmalı
Tema 5: Bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak konuşmalı
Tema 6: Empati kurarak konuşmalı
Tema 7: Konuşurken etkin dinlemeyi bilmeli
Tema 8: Diksiyonuna ve ses tonuna dikkat etmeli

“Açık, akıcı ve anlaşılabilir bir dille konuşmalı” temasında öğretmenler, okul yöneticilerinin anlaşılabilmesi için ve etkili iletişim kurabilmeleri için cümlelerinin açık ve anlaşılır olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca akıcı konuşmanın da çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu temayla ilgili görüş belirten iki öğretmenin görüşü şöyledir:

“Okul yöneticileri, imalardan kaçınıp ne demek istediklerini açık açık söylemelidirler. Özellikle vurgulamak istedikleri noktaları ses tonu değişimi veya öğretmenlerin dikkatini çekici bir nida ile söylemelidirler. Yöneticiler konuşurken dinlenip dinlenmediklerine dikkat etmelidir. Eğer konsantrasyon dağılmışsa gerekirse konuşmalarına kısa bir ara vermelidirler.” Ö1

“Hitap şekline dikkat etmeli” temasında öğretmenler, okul yöneticilerinin konuşmalarının etkili olması için hitap şekillerinin büyük rol oynadığı görüşünü belirtmişlerdir. Okul yöneticileri görgü kuralları çerçevesinde iletişim kurdukları tüm kişilere hitap ettikleri takdirde başarılı bir konuşma becerisine sahip olabilirler, şeklinde bir görüş ortaya konmuştur. Bu konuyla ilgili görüş belirten bir öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Etkili bir okul yönetimi için, yöneticinin konuşmasına, gerek öğretmenlere gerek öğrencilere hitap şekline çok önem vermesi gerekir. Emredici, kırıncı, her şeyin en doğrusunu kendinin bildiği iddiasında olan konuşma şekillerinden kaçınılmalıdır. Kaba bir üsluptan uzak durmalı ve emir verici ifadeler yer vermemelidir.” Ö2

“Beden dilini etkili kullanmalı” temasında ise öğretmenler, okul yöneticilerinin başarılı konuşma becerilerine sahip olması, beden dilini etkili kullanmaları ile açıklanmıştır. Okul yöneticileri göz teması kurarak, jest ve mimikleriyle konuşmalarını desteklerse iletmek istediği mesajların daha etkili olacağını ortaya koymuşlardır. Bu konuyla ilgili bir öğretmenin görüşü aşağıdaki gibidir:

“Okul yöneticisinin yapacağı konuşmalar ve öğretmenlerle olan diyalogu okul yönetimini etkili bir şekilde gerçekleştirmesi adına önem taşımaktadır. Okul yöneticisi konuşurken jest mimik ve beden diline dikkat etmelidir. Bunları iyi kullanan bir yöneticinin iletişimi daha kuvvetli ve anlaşılır olacaktır.” Ö10

“Motive edici konuşmalı” temasında öğretmenler, okul yöneticisinin motive edici konuşmalarının başarılı bir okul yönetimi için oldukça önemli olduğu görüşüne değinmişlerdir. Öğretmenlere göre okul içerisindeki tüm bireylerin motive olmalarını sağlayan konuşmalar sayesinde okul yöneticilerinin okul yönetimindeki başarıları artabilir. Bu tema ile ilgili bir öğretmen şöyle demiştir:

“Okul yöneticisi konuşurken yapıcı olmalıdır. Konuşma olumsuz ve yıkıcı olmamalı, olumlu ve yapıcı olmalıdır. Yapıcı konuşmalar yapan okul yöneticileri, okulda olumsuz olan davranışlar

varsa bunların düzeltilmesine ve olumlu davranışlara dönüşmesine neden olur. Bu nedenle yapıcı konuşmalar her zaman olumlu ve motive edicidir.” Ö5

“Bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak konuşmalı” temasında, okul yöneticilerinin her öğretmen, öğrenci veya çalışanın farklı kişisel özelliklere sahip olduğu gerçeğinden hareketle tekdüze ve kalıp şeklinde konuşmasının etkili olamayacağı ortaya konmuştur. Bu temayla ilgili bir öğretmen şöyle demiştir:

“Okul yöneticilerinin konuşmaları her öğrenciyi aynı derecede etkilemeyebilir. Örneğin öğrencilerden bazıları daha duygusal olduğu için okul yöneticisinin konuşmaları onları çok farklı etkileyebilir. Bu nedenle okul yöneticileri öğrencileri tanıyıp onların kişisel özelliklerinin bilincinde olarak konuşmalarını gerçekleştirmelidir.” Ö7

Bir diğer temada ise “Empati kurarak konuşmalı” ifadesi üzerinde durulmuştur. Günlük yaşamda olduğu gibi okul hayatında da empati becerisinin büyük önem taşıdığını belirten öğretmenler, okul yöneticilerinin başarılı okul yönetimi için ihtiyaç duydukları bir diğer becerinin ise empati kurarak konuşma olduğunu belirtmişlerdir. Bu tema ile ilgili öğretmen görüşü şöyledir:

“Okul yöneticisi kendi fikirleri net olan fakat öğretmenlerinin fikirlerini de dinlemeye açık, empati kurabileceği konuşmalar yapmalıdır. Okul yöneticisinin konuşmaları, emir kipiyle olursa, bu okulda öğretmen ve yönetici arasındaki işbirliğini ve fikir alışverişini kısıtlar. Ancak empati becerisini kullanarak konuşursa işbirliği ve fikir alışverişi artar.” Ö10

Öğretmenlerin üzerinde durduğu bir başka tema ise “Konuşurken etkin dinleyebilmeli” adlı temadır. Etkili konuşma becerisine sahip olmanın ancak etkili dinleme becerisiyle mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Bu tema ile ilgili öğretmen görüşü aşağıda sunulmuştur:

“Okul yöneticisi konuşurken diğer okul personellerinin de düşüncelerini dinlemelidir. Etkin bir dinleyici olduğu zaman herkesin istek ve eksiklerini anlar. Sorunlara çözüm bulur ve okulda başarılı bir yönetim gerçekleştirmiş olur. Yönetici etkili yönetim sağlayabilmek için öğretmenlerin ve öğrencilerin de düşüncelerine değer vererek onları dinlemeli; işbirliği yaparak ve onların fikirlerini alarak sürece onları da katmalıdır.” Ö8

“Diksiyonuna ve ses tonuna dikkat etmeli” temasında öğretmenler, diksiyon ve ses tonunu iyi ayarlayabilen bir okul yöneticisinin, okulda herkes tarafından dikkatle dinlendiğini belirtmişlerdir. Bir öğretmenin bu temayla ilgili görüşü şöyledir:

“Okul yöneticileri okul yönetimini başarıyla yerine getirmek için Türkçeyi iyi konuşmalı ve gerekli vurgu-tonlama gibi unsurlarla desteklemelidir. Özellikle vurgulamak istedikleri noktaları ses tonu değişimi veya öğretmenlerin dikkatini çekici bir nida ile söylemelidirler. Diksiyonu iyi olan ve ses tonunu iyi ayarlayan bir okul yöneticisi, etkili konuşma becerisine sahip olur ve okulu başarılı bir şekilde yönetir.” Ö1

Kategori 2. Okul Yöneticisinin Konuşmasında Onaylanan ve Onaylanmayan Özellikler

Bu kategori altında içerik analizi sonucunda iki tabloya yer verilmiştir:

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Konuşmalarında Onaylanan Özelliklere İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema 1: Ses tonunu etkili kullanması
Tema 2: Sakin konuşması
Tema 3: Demokratik olması
Tema 4: Öz güveni yüksek bir konuşma yapması
Tema 5: Akıcı, açık ve anlaşılır bir dil kullanması
Tema 6: Motive edici ve çözüm odaklı olması
Tema 7: Beden dilini etkili kullanması

Tablo 3'te okul yöneticilerinin konuşmalarında onaylanan özellikler öğretmenler tarafından dile getirilmiştir. İlk görüşme sorusundaki bir okul yöneticisi nasıl konuşmalı sorusuna verilen yanıtlar, bu soruda beğenilen özellikler olarak belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin konuşmalarında; "ses tonlarını etkili kullanması", "akıcı, açık ve anlaşılır bir dil kullanması", "motive edici olmaları" ve "beden dillerini etkili kullanmaları" beğenilen özellikler olarak sunulmuştur. Bu görüşlerin yanında farklı olarak aşağıda açıklanan temalarda okul yöneticilerinin konuşmalarında beğenilen özelliklere yer verilmiştir:

"Sakin konuşma" adlı temada kimi öğretmenler okul yöneticilerinin sakin bir şekilde konuştuğunu ve birçok durum karşısında sakinliklerini koruyarak sorunların büyümeden çözülmesini sağladığını belirtmişlerdir. Bu temayla ilgili bir öğretmen görüşü şu şekildedir:

"Kendi okul yöneticimin konuşmasında en çok beğendiğim özellik konuşmasına başlamadan önce öğretmenlerin dikkatlerini toplaması ve konuşma esnasında sakin ve dingin konuşmasıdır. Konuşurken kelimeleri yutmadan tane tane ve sakince konuşmasıdır. Kimi yöneticiler gibi kavgaya eder gibi bağırarak konuşmaz. Problem durumlarından bahsederken bile sakinliğini korur." Ö1

"Demokratik olması" temasında öğretmenler, okul yöneticilerinin demokratik olmalarının en çok takdir edilen davranışlarından biri olduğunu ortaya koymuşlardır. Demokratik okul yöneticileri, öğretmenlerin her zaman saygısını kazanmıştır. Herkese aynı samimiyetle konuşmaları ve öğretmenlerden görüş alarak konuşma yapmaları beğenilen davranışlardandır. Bu tema ile ilgili bir öğretmenin görüşü aşağıda verilmiştir:

"Demokratik olması ve herkesin fikrini dinlemesi beğendiğim özellikleri arasındadır. Örneğin öğretmen toplantılarında bir konuyla ilgili karar alınırken oylama yapmaktadır. Konuyla ilgili farklı fikirleri değerlendirmekte ve daha mantıklı bir fikir olduğunu düşünüyorsa kararı değiştirebilmekte, yönlendirebilmektedir. Ayrıca kararlar alınırken konuyla ilgili detaylı bilgileri öğretmenlere vermektedir. Konuşurken öğretmenlere saygılı bir üslupla yaklaşmaktadır." Ö4

"Özgüveni yüksek konuşma yapması" adlı temada, okul yöneticilerinin kendinden emin bir şekilde konuşma yapmalarının öğretmenler tarafından her zaman takdir edilen bir davranış olduğu yansıtılmıştır. Okul yöneticileri kararlı, kendinden emin olduğunda ve bu yönde konuşmalar yaptığında öğretmenler yöneticilerini rol aldıklarını ve daha etkili bir şekilde dinlediklerini ortaya koymuşlardır. Bu temayla ilgili bir görüş şöyledir:

"Toplantılarda konuşurken kendinden çok emindir. Karşıdakilerin fikirlerine önem vererek onlardan görüş alır. Her zaman konuşmasını toparlayarak sonlandırır. İşlerin bitirilmesi için tarihleri net şekilde belirtir." Ö7

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Konuşmalarında Onaylanmayan Özelliklere İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema 1. Üslubunu etkili kullanamaması
Tema 2. Kişiyeye göre farklı konuşmalar yapması ve ayırım yapması
Tema 3. Farklı fikirlere hoşgörölü olmaması ve savunmacı konuşması
Tema 4. Beden dilini etkili kullanamaması
Tema 5. Kısa, öz ve etkili konuşmaması

Okul yöneticilerinin konuşmalarında onaylanmayan özellikler 5 temada ortaya konmuştur. “Üslubunu etkili kullanamama”, öğretmenlerin okul yöneticilerindeki beğenmediği davranışlar arasındadır. Bu temada, okul yöneticilerinin konuşmalarının öğretmenler üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu ve işlerini olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Bir öğretmen şöyle demiştir:

“Beğenmediğim davranışlarından biri, yaşının büyük olmasından dolayı öğretmenleri çocuğu gibi görüp onlara bir öğrenciyeye kızar gibi konuşmasıdır.” Ö3

“Kişiyeye göre farklı konuşmalar yapması ve ayırım yapması” adlı temada okul yöneticilerinin adil olmadığı ve konuşmaların üslubunun kişiden kişiyeye değıştiği ortaya konmuştur. Böylesi konuşmalar yapan okul yöneticilerinin öğretmenlerin gözünde değer kaybettiği dile getirilmiştir. Bu temayla ilgili bir öğretmenin görüşü şöyledir:

*“Okul ile ilgili alınacak kararlar için alan öğretmenleri ile konuşma yapmıyor. Örneğin, okul etkinlikleri, gezileri gibi durumlarda sadece sınıf öğretmenleri bilgilendirilip alan öğretmenleri ile konu ile ilgili bir konuşma yapmamaktadır. Özetle okul yöneticisi alan öğretmenleri ile çoğu konuda konuşma yapmaktan kaçınıyor ve toplu olarak konuşmayı da tercih etmeyip sorunlara neden oluyor.”*Ö5

“Farklı fikirlere hoşgörölü olmaması ve savunmacı olması” ise araştırmada ortaya çıkan başka bir tema olmuştur. Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olmaması ve her zaman kendi fikirlerinin doğru olduğunu ortaya koyması öğretmenlerin okul yöneticilerinde onaylamadığı diğere bir özelliktir. Bir öğretmen şöyle demiştir:

“Okul yöneticim biz öğretmenlerin düşüncelerine ve fikirlerine saygı göstermiyor. Öğretmenlerin düşüncelerine saygılı olmadığı için konuyu en sonunda kendi istediği şekilde bir sonuca bağlar. Ben ne dersem o olur, yaklaşımı hakimdir.” Ö2

“Beden diline etkili bir şekilde yer vermemesi” öğretmenlerin, okul yöneticilerinde onaylamadığı bir diğere özelliktir. Bu tema ile ilgili bir öğretmenin görüşü aşağıda verilmiştir:

*“Okul yöneticim konuşurken beden dilini etkili kullanmıyor. Hep oturur vaziyette elleri kolları genellikle bağlı olarak konuşmasını sürdürüyor. Beden dilini etkili kullanırsa kendini daha iyi dinletebileceğine ve konuşmasının daha verimli olabileceğine inanıyorum.”*Ö1

“Kısa, öz ve etkili konuşmaması” üzerinde durulan bir diğere temadır. Okul yöneticilerinin konuşmalarını uzun sürdürmesi ve vermek istediği mesajı etkili bir şekilde aktaramaması öğretmenler tarafından olumsuz bir özellik olarak ortaya konmuştur. Bir öğretmenin görüşü şöyledir:

*“Müdür konuşmalarını çok uzun tutar. Kısa, öz ve etkili konuşma yönünden de oldukça başarısızdır. Örnek verecek olursam bazı toplantılarımız 20 dakika olan tenefüs süresini aşar. Hatta bazen bir saati de geçer. Günün sonunda ise hiçbir karara varılmamış olur.”*Ö2

Kategori 3. Okul Yöneticilerinin Okul Başlarken Yaptığı Konuşmalar

Bu kategori temelinde içerik analizi sonucunda 4 tablo oluşturulmuştur.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Yapmış Oldukları Okulu Açış Konuşmalarının Gerekliliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema 1. Öğrencilerin tümüne seslenildiği için uygun olması
Tema 2. Önemli konular hatırlatıldığı için gerekli olması
Tema 3. Çok uzun sürdüğü için etkisiz olması

“Öğrencilerin tümüne seslenildiği için uygun olması” görüşü öğretmenler arasında en çok belirtilen görüş olarak ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin, öğrencilerin tümüne seslenme ve konuşma yapma şansı bulması önemlidir. Bir de bu konuşmaların okula başlarken bir başka deyişle öğrencilerin zihinlerinin en dinlenmiş oldukları zamanda yapılması da etkili olmaktadır. Bu temayla ilgili bir öğretmenin görüşü aşağıda yer almaktadır:

“Sabah konuşmaları tüm öğrencilere ulaşmak için en önemli zamanlardır. Bu sürelerde yapılan duyurular, bütün öğrencilere iletilir ve istenilen konularda bilgilendirilir.” Ö6

“Önemli konular hatırlatıldığı için gerekli olması” görüşü de sıklıkla dile getirilmiştir. Bu temada öğrenci ve velilere önemli bilgiler aktarıldığı için okulu açış konuşmalarının çok gerekli olduğu savunulmuştur. Bu görüşlerden biri aşağıda belirtilmiştir:

“Okul yöneticisinin sabah okula başlarken yaptığı konuşmaları yerinde buluyorum. Öğrenciler açısından belli konuların hatırlatılması konusunda gerekli bir uygulama olduğunu düşünmekteyim. Öğrenciler üzerinde genel anlamda olumlu izlenimler bıraktığını hissetmekteyim.” Ö7

“Çok uzun sürdüğü için etkisiz olması” görüşü de bazı öğretmenler tarafından ortaya konmuştur. Konuşmaların gereksiz yere uzaması ve gerekli konulardan çok öğrencileri ilgilendirmeyen konulardan bahsedildiği için okul yöneticilerinin sabah yaptıkları konuşmaları kimi öğretmenler yersiz bulduklarını söylemişlerdir. Bu tema ile ilgili bir öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Her sabah yapılan sabah konuşmalarının çok uzun tutulması bence hoş bir durum değildir. Müdürümüz konuşmaya başladı mı susması pek mümkün olmuyor. Çocuklara için bir şey ifade etmeyen konulardan bahsediyor. Öğretmenler olarak birbirimizle bakışıyor ve bu konuşmalara anlam veremiyoruz. Ders kaybı da cabası.” Ö2

Okul yöneticilerinin okulu açış konuşmalarını ne sık gerçekleştirdiğine ilişkin öğretmen görüşleri 4 farklı temada gruplandırılmıştır.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Okulu Açış Konuşmalarını Ne Sıklıkta Gerçekleştirdiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema 1. Çok sık sabah konuşmanın yapılmaması
Tema 2. Haftada 1 veya 2 kez
Tema 3. Haftada 2 veya 3 kez
Tema 4. Her gün gerçekleşmesi

Tablo 6'daki iki temaya ilişkin öğretmen görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*"Sabah konuşmalarını çok sık yapmamaktadır. Hava koşullarının kötü olduğu zamanlarda öğrenciler direkt sınıfa gitmekte, toplanmamaktadırlar. Havanın güzel olduğu günlerde, haftanın her günü andımızı okumak için toplanılmaktadır. Konuşmayı ise sadece belirli günlerde(törenlerde), okulda sorunlar yaşandığı zaman, duyuru yapılacağı zaman veya yarışmaya katılan öğrencileri tebrik etmek amaçlı gerçekleştirmektedir."*Ö4

"Gerektiği kadar konuşmaktadır. Haftada 2 veya 3 kez, gerekli duyuruların olduğu durumlarda, çocukların dikkat sürelerini hesaba katarak onları sıkmadan sabah konuşmalarını gerçekleştirmektedir." Ö8

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Okul Açış Konuşmalarında Hangi Konulara Yer Verdiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

-
- Tema 1.** Acil konular ve duyurular
- Tema 2.** Sosyal-kültürel etkinliklerden söz edilmesi
- Tema 3.** Okulla ilgili kurallar ve uyarıların belirtilmesi
- Tema 4.** Belirli gün-haftalarda günün anlam ve öneminin anlatılması
- Tema 5.** Çocuğu ilgilendirmeyen konulardan söz edilmesi
-

Okul yöneticilerinin okula başlarken yaptıkları konuşmaların hangi konularla ilgili olduğu öğretmen görüşleri çerçevesinde belirlenmiş ve Tablo 7'de sunulmuştur.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri sabah konuşmalarında "acil konulardan" bahsetmektedirler. Önemli ve hemen iletilmesi gereken bilgiler, öğrenci ve öğretmenler sınıflara girmeden sabahleyin okul yöneticileri tarafından iletilmektedir. Bu temayla ilgili bir görüş şöyledir:

"Genellikle acil konulardan bahsetmektedir. Örneğin o gün bir gezi olacaksa ve onunla ilgili bir duyuru var ise sabah konuşması yapmaktadır. Kimi zamanda gün içerisinde toplantı yapılacaksa bunun saatini ve gündemini duyurmak için kısa bir konuşma yapmaktadır. Dolayısı ile sabah konuşmaları genellikle çok kısa olmaktadır. Bunun bir sebebi de eğitim süresinden gitmemesi içindir." Ö1

"Sosyal-kültürel etkinliklerden bahsedilmesi" temasında, sosyo-kültürel etkinlikler konusunda çocuklarının hazırlıklı gelmeleri için konuşma yapılmaktadır. Bu tema ile ilgili bir öğretmen şöyle demiştir:

*"Yaklaşan eğitsel geziler hakkında öğrencilere bilgiler verir ve gezi programını öğrencilere açıklar. Öğrencilerden gezi programındaki tarihi yerleri araştırmalarını ve hazırlıklı gelmelerini ister."*Ö9

Okul yöneticilerinin sabah konuşmalarında en çok yer verdiği konulardan biri de "okulla ilgili kurallar ve uyarılar"dır. Okul yöneticileri öğrencilerin üniformalarına dikkat etmeleri, sınıf ve okulu temiz tutmaları, problem davranışlarını düzeltmeleri, derslerine özen göstermeleri gibi konularda konuşmaktadır. Bir öğretmenin görüşü şöyledir:

*"Genellikle her şeyin yolunda olup olmadığını sorar, teneffüslerde gidilmemesi gereken bölgeleri söyler, derslerin nasıl gittiğini sorar ve kılık kıyafet hakkında öğrencileri uyarır."*Ö10

"Belirli gün ve haftalarda günün anlam ve öneminden bahsetmesi" temasında okul yöneticilerinin özel günler hakkında bilgi verdiği üzerinde durulmuştur. Özel günlerin neden önemli olduğu ve bu

günlerde neler yapılması gerektiği konularında okul yöneticilerinin açıklayıcı bilgiler sunduğu ortaya konmuştur. Bu tema ile bir öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Okul yöneticisi, özel günlerin önemi gibi vurgulanması gereken konulardan bahsetmektedir. Özel günlerde öğrencilerin ne yapmaları gerektiğini belirtir. Örneğin günün anlamına ilişkin şiir ezberleyerek okula gelmelerini belirtir. Özel günlerle ilgili sorular sorularak doğru cevap veren öğrencileri ödüllendirir.”Ö8

Bazı okul yöneticilerinin ise öğrencileri ilgilendirmeyen konulara değindiği öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Bu görüşlerden biri şöyledir:

“Bu soruyu cevaplamak zor çünkü her konudan çok konuşurdu. Genel duyuru da yapardı, belirli bir güne o konuda da konuşurdu, sabah okuduğu bir haberi de gelir çocuklarla konuşurdu. Bazen siyasete bile girerdi. Çocukları ilgilendirmeyen, onlara hiçbir şey ifade etmeyen konulardan konuşurdu. Her sabah en az 15-20 dakika konuşurdu.” Ö2

Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Okulu Açış Konuşmalarının Süresi İle İlgili Öğretmen Görüşleri

Tema 1. 1-2 dk.
Tema 2. 3-5 dk.
Tema 3. 6-10 dk.
Tema 4. 11-20 dk.

Okul yöneticilerinin 1 ile 20 dakika arasında değiştiği öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Konuyla ilgili öğretmen görüşleri şöyledir:

“Genellikle çok kısa süreli konuşmalar yapmaktadır. Yaklaşık 1-2 dakika sürmektedir. Konuşmasının çok ender 3-5 dakika sürdüğü de gözlemlenmiştir. Hatta bazı törenlerde kendisi hiç konuşma yapmaz, günün anlam ve önemini de görevli öğrenciler gerçekleştirir.” Ö4

“Okul yöneticim her sabah en az 15-20 dakika arası konuşmalar yapmaktadır. Öğrencilerimin canlarının çok sıkıldığını ve arkadaşlarıyla konuşup müdürlerini dinlemediklerimi gözlemledim. Okul yöneticisi bunların farkında olduğunu ancak yine de konuşmasını gereksiz yere uzattığını görüyorum. Ben bu kadar uzun konuşmalar yapmasını doğru bulmuyorum.” Ö2

Kategori 4. Okul Yöneticisinin Okuldaki Paydaşlarla Konuşmaları

Bu kategori altında okul yöneticilerinin; öğretmen, öğrenci, çalışanlar ve velilerle gerçekleştirdikleri konuşmaların nasıl olduğu 4 tabloda sunulmuştur.

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Olan Konuşmalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema 1. Motive edici ve uygun bir ses tonu ile konuşma yapması
Tema 2. Açık, anlaşılır ve yol gösterici konuşmalar yapması
Tema 3. Yüz yüze konuşmalarda öğretmenleri olumsuz etkilemesi
Tema 4. Emir verici ve kırıncı bir dil kullanması

Bu başlık altındaki öğretmen görüşleri 2. kategoride yer alan okul yöneticilerinin konuşmalarında beğenilen ve beğenilmeyen yönler sorularında verilenlerin tekrarı şeklinde olmuştur. Tablo 8'deki ilk

iki tema beğenilen, son iki tema ise beğenilmeyen özellik olarak dikkat çekmektedir. Sözü edilen temalara ilişkin birer öğretmen görüşü sırasıyla aşağıdaki gibidir:

“Öğretmenleri ile konuşurken öğretmenlerini motive etmeye çalışmaktadır. Daha başarılı olmak için neler yapılacağı konusunda örnekler verir. Bu yönden okul yöneticisini çoğu zaman başarılı buluyorum.” Ö7

“Okul yöneticisinin öğretmenlerle olan konuşmalarını etkili buluyorum. Yönetici yeri geldiğinde öğretmenini odasına çağırır birebir görüşmeler yapar. Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir, onları dinler. Öğretmenlerin sıkıntılarına etkili çözümler sunar. Kendisinin öğretmenle ilgili bir sıkıntısı varsa açık anlaşılır uygun bir dille, tatlı bir ses tonuyla derdini anlatır. Her şey yolundaysa öğretmenleriyle toplu olarak sohbet eder, onlara arkadaşça yaklaşır, empati kurar, zaman zaman öğretmenlere olumlu pekiştiriciler verir. Konuşmalarıyla öğretmenleri motive eder, demokratik, huzurlu bir çalışma ortamı sağlar.” Ö8

“Yöneticimiz, öğretmenlere görev verirken öncelikle rica ediyor. Bazı öğretmenler okul yöneticisi rica edince dediğini uyguluyor. Fakat bir kısmı itiraz ediyor. İtiraz edenlerle tartışma süreci başlıyor ve son olarak okul yöneticisi yetkisini kullanarak ve genellikle emir vererek öğretmenleri görevlendiriyor. Bir kısım öğretmen ise hiçbir şekilde, ne rica ile ne de emir vererek harekete geçiyor.” Ö3

“Maalesef öğretmenlerle olan konuşmasında çok ciddi sıkıntılar vardır. Çok nadir kibarca yaklaşır. Genelde yüksek bir ses tonuyla konuşur. Emrederek konuşması çok kırıktır. “Ben müdürüm, ben ne dersem o olur” yaklaşımına sahip olması sağlıklı bir iş ortamına neden olmaktadır. Bu durumdan öğretmenler olumsuz etkilenmekte, kimse işini yapmak istememektedir. Zorunlu ve gönülsüz iş yapmamıza sebep olmaktadır. Ayrıca plansızdır. Size son dakika iş verir ve hemen halletmenizi bekler. Bunu da çok hoş olmayan bir şekilde söyler. Üslubunda çok ciddi sıkıntılar vardır. Bu durum öğretmenleri mutsuz ve isteksiz yapar.” Ö2

Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Öğrencilerle Olan Konuşmalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema 1. Motive edici bir konuşma yapması
Tema 2. Tutarsız konuşmalar yapması
Tema 3. Yeterince konuşma yapmaması
Tema 4. Kibar ve içten bir dil kullanması
Tema 5. Zorlayıcı, ürkütücü ve kaba konuşmalar yapması

Okul yöneticilerinin öğrencilerle olan konuşmalarını değerlendiren öğretmenlerin görüşleri önceki sorularda verilen yanıtlarla benzerlik göstermiştir. Okul yöneticisinin motive edici konuşmalar yaptığı gerek beğenilen özellikler gerekse öğretmenlerle olan konuşmalarda dile getirilmiştir. Bu tabloda farklılaşan görüşler; tutarsızlık, yeterince konuşmama, samimi ve kibar konuşma ile zorlayıcı, korkutucu ve kaba konuşmadır. Bu temalara ilişkin açıklama ve öğretmen görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“Tutarsız konuşmalar yapması” temasında, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri bazı durumlarda hiç beklenilmeyen tepkiler göstererek öğrencilerde şaşkınlık yaratmakta ve onları olumsuz etkilemektedirler. Bir öğretmenin görüşü şöyledir:

“Öğrencilerle konuşması nispeten daha iyidir. Çocuklara sevecen yaklaşır. Sınıfta sorun çıkaran bir öğrenciyi müdüre gönderdiğinizde çocuğa kızmaz. Güzelce nasihat verir. Aslında esas kızması gereken noktada sakin davranır. Bu dengesiz durum öğrencileri de şaşırtır. Sabah

yaptığı uzun ve çoğu zaman da anlamsız konuşmalar öğrencilerin canını sıkmaktadır. Bir de bazen üniformasız çocukları küçük düşürücü konuşma yapmaktadır.”Ö2

Öğretmen görüşlerine göre bazı okul yöneticileri öğrencilerle yok derecede az konuşmaktadır. Bu temayla ilgili görüş şu şekildedir:

“Açıkçası öğrencilerle konuştuğumu pek gözlemlemedim. Bu nedenle öğrencilerle etkili bir iletişim kurduğumu düşünmüyorum.” Ö4

“Kibar ve içten bir dil kullanması” temasında ise öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri öğrencilerle içten ve dostça konuşmaktadırlar. Okul yöneticisinin etkili bir ses tonu ile öğrencilerde güven duygusu oluşturduğu belirtilmiştir. Bu tema ile görüş aşağıda verilmiştir:

“Yönetici öğrencilerle iç içedir. Onlara samimi bir ses tonuyla konuşur. Sorunlarıyla birebir ilgilenir. Yeri geldiğinde sevgi dolu sözcüklerle başlarını okşadığı da olur, yeri geldiğinde sert ya da hafif yüksek bir ses tonuyla uyardığı da olur. Okul kurallarının zaman zaman müdür tarafından vurgulanması veya yanlış davranışlar gösteren öğrencilerin müdür tarafından cezalandırılması öğrencilerin istenmeyen davranışları gösterme sıklığında azalmaya neden olmaktadır. Müdürün tatlı-sert bir tavır takınması, gerektiği zamanlarda hafif yüksek bir ses tonuyla uyarılarda bulunması öğrencileri olumlu etkilemektedir.”Ö8

Kimi okul yöneticilerinin ise öğrencileri zorlayıcı ve ürkütücü konuşmalar yaptığı ve öğrencilerin bu durumdan olumsuz etkilendiği ifade edilmiştir. Baskıcı ve kızgın bir ses tonu ile konuşma yapan okul yöneticisi öğrencilerin korkmasına neden olmakta ve bu durum da öğrencileri olumsuz etkilemektedir.

“Öğrencilerle konuşma yaparken herhangi bir olay karşısında onları korkutan bir ses tonuyla olaya yaklaşıyor ve tehdit eder gibi konuşmalar yapıyor. Hem ses tonu yüksek hem kaba bir üslupla konuşmayı tercih ediyor. Bu tarz konuşmalar öğrencilerde endişe yaratıyor ve onları olumsuz etkiliyor.”Ö5

Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Okul Çalışanlarıyla Konuşmalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema 1. Rica ile istek ve dileklerini iletmesi
Tema 2. Kırıcı ve kaba konuşmalar yapması
Tema 3. Çalışanlarla pek konuşma yapmaması
Tema 4. Motive edici ve teşvik edici konuşmalar yapması
Tema 5. İçten ve kibar bir dille konuşması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin konuşmalarının öğretmen ve öğrencilere olduğu gibi olumlu ve olumsuz olabildiğini ortaya koymuşlardır. Tablo 10 incelendiğinde okul yöneticilerinin motive edici ve içten-kibar bir dille konuştuğu ortaya konmuştur. Buna karşın kırıcı ve kaba konuşmalar da yaptıkları dile getirilmiştir. Bu soruya ilişkin farklı temalar iki tanedir: Rica ile istek-dileklerin iletilmesi ve çalışanlarla pek konuşma yapmamasıdır.

Okul yöneticilerinin “okuldaki hizmet görevlilerine rica yöntemi ile istek ve dileklerini iletmesi” temasına ilişkin katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde okuldaki çalışanların bu durumdan memnun kalıp işlerini aksatmadan mutlu bir şekilde yaptıkları dile getirilmiştir. Bir öğretmen(Ö1), “Diğer çalışanlar ile konuşmaları gayet iyidir. Konuşmasında asla emir kipleri kullanmaz. İstek ve dilek kipleri ile saygı çerçevesinde istediklerini yaptırın, etkileyici konuşması ile karşısındakini ikna edebilen bir yöneticidir.” demiştir.

“Çalışanlarla pek konuşma yapmaması” temasında ise okul yöneticilerinin çalışanlara yeterince konuşmadığı, iletişimde sınır koyduğu ve bu nedenle onların üzerinde pek etkisi olmadığı ifade edilmiştir. Bir öğretmenin görüşü şöyledir:

“Aynı şekilde okul çalışanlarıyla konuşmasına da henüz şahit olmadım; fakat öğretmenlere çalışanlarla ilgili şikâyette bulunduğunu gözlemledim ve bunun da doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum. Yine çalışanların yalan söylediklerine dair imaları ve işlerini yapmadıklarıyla ilgili şikayetlerini öğretmenlere iletmesi, onlarla sorunlarını çözmemesi bence sorunların büyümesine yol açmıştır. En temel sorun, okul yöneticilerinin çalışanlarla yeterince konuşmamasıdır.” Ö4

Bu soruyla ilgili diğer temalarla ilişkili dikkat çekici öğretmen görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Okuldaki çalışanlarla durum daha vahimdir. Kavgaları polise kadar yansımıştır. Okulda yaşanan bir miktar paranın kaybolması üzerine müdür hademeleri suçlamış, bunun üzerine birbirleri arasında çok kırıcı konuşmalar geçmiştir. Okul sekreteriyle de kavga etmiş ‘Ben ne dersem onu yapacaksınız, başka bir şey yapmayacaksınız. Sen kimsin de benim işime karışyorsun’ şeklinde konuşan müdür maalesef çalışanların kalbini kırmış ve onları işi bırakma noktasına kadar sürüklemiştir.” Ö2

“Hademeler kahve çay servisleri ile ilgili görevlerini tam yaptığı için onlarla motive edici konuşmalar yapmaktadır. Konuşmalarında hem motive edici kelimeler kullanıyor hem kibar bir ses tonu ile konuşma yapıyor. Sekreterine ise kendi özel işlerini yaptırdığı için resmi bir dille konuşmak yerine seviyesiz ve gereğinden samimi bir dil kullanmayı tercih ediyor. Bu da sekreterin görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmemesine neden oluyor.” Ö5

“Okul yöneticisinin okuldaki çalışanlarla yaptığı konuşmalar oldukça içtendir. Yeri geldiğinde daha ciddi bir üslup takınsa da çoğu zaman onlarla bir iş arkadaşı gibi konuşur. Bu da okuldaki çalışanların kendini daha rahat hissetmesini ve bazı konularda onların da kendi fikrini çekinmeden söylemesini sağlar.” Ö10

Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Velilerle Olan Konuşmalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema 1. Motive edici, teşvik edici ve ikna edici konuşmalar yapması

Tema 2. Tatmin edici konuşmalar yapmaması

Tema 3. Suçlayıcı konuşmalar yapması

Tema 4. Gereğinden fazla samimi konuşmalar yapması

Bu soruya ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde okul yöneticilerinin velileri motive edici konuşmalarının olduğu görülmektedir. Bunun dışında önceki sorulardan farklı olarak “tatmin edici konuşmalar yapmama”, “suçlayıcı konuşma” ve “gereğinden fazla samimi konuşma” gibi temaların ortaya çıktığı görülmektedir. Tablo 11’deki temalara ilişkin birer öğretmen görüşü sırasıyla aşağıda sunulmuştur:

“Okul yöneticisi velilere oldukça ilgili gösterir ve konuşmalarına da bu yansır. Okulda sorun çıkaran çocukların ailelerini sık sık okula davet eder, onlarla odasında görüşür. Bu da okul yöneticisinin velilerle olan diyalogunu artırır ve velilerin gözünde onu daha saygın bir hale gelir. Okulun ihtiyaçlarını, yapılması gerekenleri okul yöneticisi bilmesine rağmen velilerden fikir ve destek de alır böylece onları da okulun birer parçası haline getirir.” Ö10

“Velilerle bire bir konuşmasını gözlemleme şansım olmadı. Veli toplantısı yapıldığı bir gün velilerle iletişimini görebilme şansım oldu. Okula yeni gelen bir müdür olarak bazı sorunlarla ilgili araştırma yapmamış olduğundan, aileler büyük bir tartışma başlattılar ve gerek ulaşım gerekse maddi konulara ilişkin müdürün üzerine gittiler. O gün müdür, yeterli araştırma

yapmadığı ve tatmin edici cevaplar vermediğine dair eleştiriler aldı. Belki de bu sorunlar görevde yeni olmasından kaynaklı olabilir; fakat gözlemediğim kadarıyla velilerle iyi bir iletişimi yok ve veliler müdüre pek güvenmiyorlar.”Ö4

“Genelde velilerle de arası çok kötüdür. Sen diliyle suçlayıcı konuşma yaklaşımı nedeniyle okulda birçok kavga yaşanmıştır. Okuldan çocuğunu alan veliler de olmuştur. Velileri soğutmuş, uzaklaştırmıştır. Son yapılan etkinliklere az sayıda velinin katılması bunun göstermektedir. Elbette iyi anlaştığı veliler var ama az.”Ö2

“Velilerle gereğinden fazla samimi olduğunu düşünüyorum. Çoğu zaman onlarla odasında özel olarak konuşur ve onlara fazla zaman ayırır. Ancak her şeyin fazlasının zarar olması gibi samimiyetin fazla olmasının veliler üzerinde ters etki yaptığına şahit oluyorum. Müdürün velilere karşı ilgili tavırları, veliler tarafından yanlış algılanmaktadır Yönetici, velilerin gözünde saygınlığını kaybetmekte ve aşırı samimiyetten dolayı öğretmenlerle ilgili müdüre sık sık şikayet gelmektedir. Okul yöneticisi velilerini tabii ki dinlemeli ancak yeri geldiğinde onlarla arasında bir sınır çizmeli ve ciddi bir tavır takınmalıdır.”Ö8

Kategori 5. Okul Yöneticilerinin Konuşma Sorunları ve Konuşma Becerilerinin Geliştirilmesi

Bu kategori altında okul yöneticilerinin konuşma becerisinden kaynaklanan sorunları, sorunların nedenleri ve sorunların nasıl düzeltilip konuşma becerilerinin düzeltilebileceği ele alınmış ve bulgular üç tabloda sunulmuştur.

Tablo 13. Okul Yöneticilerinin Konuşma Becerilerinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema 1. Beden dili, jest-mimik ve ses tonunu etkili kullanmama

Tema 2. Emir verici ve yıkıcı konuşma

Tema 3. Hitap şeklinin düzgün olmaması

Tema 4. İkna edici olmaması ve yanlış anlaşılmalara yol açması

Tema 5. İşbirliği içinde olmayan konuşmalara yer vermesi

Tablo 13'te içerik analizi sonucunda ortaya çıkarılan temalar, okul yöneticilerinin beğenilmeyen konuşma özellikleri ve paydaşlarla olan konuşmalarında ortaya çıkmış, bir başka deyişle tekrarlanmıştır. Her temaya ilişkin bir öğretmen görüşü sırasıyla aşağıda sunulmuştur:

Beden dili, jest–mimik ve ses tonunu etkili kullanmama temasına ilişkin bir öğretmenin görüşü şöyledir:

“Ülkemizdeki okul yöneticilerinde karşılaştığımız konuşma becerileri ile ilgili sorunlar; bazılarının ikili iletişim kurarken göz teması kurmaktan kaçınmaları, bazılarının da kullandığı beden dili, jest ve mimiklerle karşısındaki kişilere ‘Ben senden daha üst makamdayım.’ mesajı vermeleridir.”Ö3

Emir verici ve yıkıcı konuşma teması ile ilgili bir öğretmenin görüşü şöyledir:

“Olumlu ve yapıcı konuşmak yerine, yıkıcı ve olumsuz konuşmalar yapmak, okul yöneticilerinde gördüğüm problemlerin başında gelir. Birçok yöneticide, başkaları hakkında kötü sözler söyleyerek kendini yüceltme özelliği vardır. Kişilere birey olarak değer göstermeyip çalışan olarak yaklaşıyorlar.”Ö4.

Aynı temayla ilgili diğer bir öğretmen ise, “Otoritelerinin sarsılması endişesine kapılıp öğretmen fikirlerini dinlememeleri ya da emir verir şeklinde konuşmalarıdır.” Ö5 demiştir.

Okul yöneticilerinin sık sık “sen dili” kullandıkları, üslup ve hitaplarında sorunlar olduğu ortaya konmuştur. Bir öğretmen, “*Şimdiye kadar 6 farklı müdürle çalıştım. En ciddi sıkıntının ‘sen dili’ ile konuşmaları olduğunu söyleyebilirim. Kişiler birbirine hitap ederken daha dikkatli olmalıdır. Hangi yaş grubu olursa olsun saygıda kusur etmemeli ve suçlayıcı, karşı tarafı incitici konuşulmamalıdır.*” Ö2

“İkna edici olmaması ve yanlış anlaşılmalara ortaya çıkması” temasına ilişkin bir öğretmenin görüşü (Ö8) şöyledir: “*Konuşmalarıyla karşısındaki kişide merak uyandırmaz, heyecan yaratmaz ve ilgisini canlı tutmaz. Bazen de yanlış anlaşılmalara ortaya çıkaracak konuşmalar da yaparak farklı yorumların ortaya çıkmasına da neden oluyor.*”

Bazı okul yöneticilerinin ise işbirliği içerisinde olmamaları, farklı fikirlere hoşgörüsüyle yaklaşmamaları ve değişim için yeni fikirleri kabul etmemeleri ortaya çıkan diğer sorunlardır. Bu tema ile ilgili bir öğretmenin görüşü aşağıda verilmiştir:

*“Gözlemlediğim kadarıyla en büyük sorun yönetimin öğretmenlerle yeterince işbirliği içinde olmaması öğretmenle konuşmayı reddetmesi ve kendilerini yönetim odalarına kapatmalarıdır.”*Ö6

Tablo 14. Okul Yöneticilerinin Konuşma Becerilerinden Kaynaklı Sorunların Nedenlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema 1. Yüksek egoya sahip olmaları

Tema 2. Liderlik ve etkili konuşma becerileri konularında eğitim almamaları ve kendilerini geliştirememeleri

Tema 3. Sözcük dağarcığının fakirliği

Tema 4. Özgüven eksikliği

“Yüksek egoya sahip olmaları” temasında okul yöneticilerinin makamından dolayı kendini diğer çalışanlardan üstün görmelerinin konuşmalarına olumsuz yansıdığı belirtilmiştir.

“Bazı yöneticiler kendilerini üstün gördüklerinden dolayı, kişilerin ne durumda oldukları ve ne hissettikleriyle hiç ilgilenmez hatta hatırlarını bile sormazlar. Onlar için tek önemli şey, işlerin yolunda gitmesidir; fakat insanla çalışılan bir meslekte, kişileri önemsememek kişilerin kendilerini değersiz hissetmelerine neden olur.” Ö3

Diğer bir öğretmen ise soruya ayrıntılı bir şekilde şöyle yanıt vermiştir:

“Konuşma sorunlarının başlıca nedeni yönetimin kibirli tavrıdır. Tabii ki yönetim öğretmenin üst makamıdır ancak bu okul yöneticileri tarafından yanlış anlaşılmaktadır. Üst makam demek odalara kapanıp evrak işi yapmak ya da okulun tadilat işlerini yapmak değildir. Yönetici, kendini öğretmenden ve eğitimden çok fazla soyutlamıştır. Ancak öğretmenin tek derdi de eğitimidir genellikle. Bu yüzden yönetimle en çok eğitimle ilgili konuşmak ister ancak yönetimin tek derdi okulun mali durumu ve fiziksel yapısıdır. Bu nedenle KKTC’de yönetici ve öğretmen ortak bir konu bulup konuşamamaktadır.” Ö6

Liderlik ve etkili konuşma becerileri konularında okul yöneticilerinin eğitim almamaları ve yönetici olarak seçilirken belirlenen ölçütlerin yeterli olmaması okul yöneticilerindeki konuşma sorunlarının nedenlerinden bir diğeridir. Bu tema ile ilgili bir öğretmenin görüşü aşağıda sunulmuştur:

“Konuşma sorunlarının nedeni maalesef eğitim sistemindeki yönetici seçme şekline kaynaklanıyor. Yönetici adayları belirli bir kapsamı çalışıp birçok kurstan da belgeler yani kriter puanları toplayıp sınav başarısı da eklenince yönetici oluyorlar. Kimse yönetici adaylarını diksiyon, etkili konuşma becerileri konusunda bir değerlendirmeye tabi tutmuyor.

Dolayısı ile birey yaşantısı içerisinde nasılsa, nasıl bir konuşma biçimi varsa onu doğrudan yöneticilik yaşantısına yansıtıyor.”Ö1

Sözcük dağarcığının fakirliği ise konuşma sorunlarına yol açan bir diğer nedendir. Bir öğretmen şöyle demiştir:

“Okul yöneticileri topluluk önünde konuşurken kelime haznesi zayıf olduğu dikkat çekmektedir ve heyecan kaynaklı da devrik cümleler kurmaktadır.”Ö3

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin konuşma problemlerindeki sorunların nedenlerinden biri de okul yöneticilerinin özgüven eksikliğidir. Bir öğretmen, *“Konuşma sorunlarının nedenleri temelde, daha önce topluluk önünde çok fazla konuşma yapmamış olmak ve özgüven eksikliğidir. Yöneticiler rahatlık kazanamamışlar, yaratıcılık ve üretkenliklerinin sınırlı olması nedeniyle de konuşmalar sıkıcı ve aynı cümlelerin tekrarıdır. Kalıplaşmış konuşmaların dışına çıkamamaktadırlar.”Ö10*

Tablo 15. Okul Yöneticilerinin Konuşma Problemlerini Nasıl Düzeltmeğe ve Konuşma Becerilerini Nasıl Geliştireceğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema 1. Kişilerin kendi gayretleri ile kendini geliştirmeleri

Tema 2. Tüm okul paydaşlarının ortak amaç altında toplanmaları

Tema 3.Etkili konuşma becerilerine ilişkin hizmet içi eğitim kursları almak

Tema 4. Empati kurmaya ve daha sosyal olmaya çalışmak

“Kişilerin kendi çabaları ile kendini geliştirmeleri” temasına ilişkin bir öğretmen şöyle demiştir:

“Konuşma sorunlarının düzeltilebilmesi için öncelikle kişinin konuşmasında sorun olduğunun farkına varması ve bunu kabullenmesi gerekmektedir. Sorun olan noktaları saptayıp düzeltilebilir.” Ö1. Diğer bir öğretmen ise, *“Çok fazla kitap okuyarak, dünyaya bakış açılarını geliştirerek, yeniliğe değişime açık olarak, örnek liderlerin özellikleri konuşmaları araştırılıp incelenerek, jest, mimik ve beden diline dikkat ederek, diksiyon çalışılarak, öz değerlendirme yapılarak, ses tonlarına dikkat ederek, karşısındaki dinleyici düşünerek konuşma yaparsa bu konuşma sorunları düzeltilebilir.”* demiştir. Ö8

“Tüm okul paydaşları ortak amaç altında toplama” temasına ilişkin bir öğretmen, *“Birlikte daha çok zaman geçirerek ve işbirliği içinde olup yardımlaşarak, ayrıca dayanışma içerisinde olunursa samimiyet artar, herkes birbirini daha iyi tanır ve okul yöneticisinin konuşma sorunları da ortadan kalkar.”* demiştir. Ö7

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin “etkili konuşma becerilerine ilişkin hizmet içi eğitim kursları alma” ları da önemlidir. Bir öğretmenin görüşü şöyledir:

“Sözlü iletişim konularında eğitimler almalıdırlar. Ama müdür olduktan sonra değil, müdür olmadan önce bu eğitimden geçilmelidir. Gerekirse müdür sınavlarında bu da bir kriter olmalıdır. Ayrıca var olan müdürler düzenli olarak denetlenmeli ve öğretmen ve öğrencilerle iletişim durumları değerlendirilmelidir.” Ö2

“Empati kurmak ve daha sosyal olmaya çalışmak” da konuşma becerisinden kaynaklı sorunların düzeltilmesinde öğretmenler tarafından bir öneri olarak belirtilmiştir. Bir öğretmen (Ö9) *“Öncelikle yönetici, öğretmenlik yıllarını hatırlayarak empati yapabilir, sosyal becerilerini geliştirme konusunda eğitimler alabilir, seminerlere katılabilir, kendini geliştirmek için güncel çalışmaları takip edebilir.”* demiştir.

Kategori 6. Okul Yöneticilerinin Etkili Konuşma Becerisine Sahip Olmalarının Önemi

Bu kategori altında içerik analizi sonucunda bir tablo oluşturulmuş ve aşağıda sunulmuştur:

Tablo 16. Okul Yöneticilerinin Etkili Konuşma Becerisine Sahip Olmasının Neden Önemli Olduğuna Dair Öğretmen Görüşleri

Tema 1. Okul içerisinde yer alan bireyleri başarılı bir şekilde yönetmek ve yönlendirmek

Tema 2. Başarılı bir lider olarak herkesi aynı çatı altında toplamak ve bir arada tutabilmek

Tema 3. Yöneticilik görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmek ve herkesi motive edebilmek

Tablo 16’da sunulan 3 temaya ilişkin öğretmen görüşleri sırasıyla aşağıda sunulmuştur:

“Kesinlikle önemlidir. Yönetici demek adı üstünde bir topluluğu yönetmek, yönlendirmek demektir. Üzerine dikkatleri çekemeyen, etkili konuşup gerekli güdülemeyi yapamayan, sözünü dinletemeyen, konuşması ile ikna edemeyen yöneticilerin görevlerini yapmada büyük sıkıntılar çekeceğini düşünüyorum. Bu bağlamda yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gereken bir konu olan konuşma becerilerinin çok önemli olduğunu düşünüyorum.” Ö1

“Çok önemlidir. Okul yöneticisinin bir lider olması gerektiğini düşünüyorum; çünkü sadece öğretmenlerle değil, öğrencilerle, velilerle, okul çalışanlarıyla, çevreyle, bakanlıkla vs. etkili iletişim kurması ve herkesi aynı amaç altında toplayabilmesi gerekmektedir. Bir amaca herkesi yönlendirmek için onları bu amaca inandırmak gereklidir. Bu da herkesle etkili bir şekilde konuşabilmesine ve onları ikna edebilmesine bağlıdır. Gerekli olan durumlarda çatışmaları çözebilmesi ve çatışmaları lehine döndürebilmesi, etkileyici konuşmasına bağlıdır. Her şeyden önemlisi konuşmalarıyla saygı duyulan bir insan olmalıdır; çünkü hiç kimse saygı duymadığı, inanmadığı ve değer vermediği bir insanla verimli ve etkili bir şekilde çalışamaz.” Ö4

“Bir insan konuşurken karşısındaki kişiyi kırmadan konuşabilmelidir. Özellikle sorumluluk sahibi bireylerde etkili bir konuşma onu motive ederken kötü bir konuşma da motivasyon düşüklüğüne sebep vermektedir.” Ö5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmada okul yöneticisi nasıl konuşmalı kategorisine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, konuşmanın niteliği kadar konuşmanın etkisinin de öğretmenler için önemli olduğu ortaya konmuştur. Öğretmenler, okul yöneticisinin konuşmalarında güdüleyici olmanın önemini, dinleyicileri düşünerek empati kurmanın gerekliliğini ve bireysel farklılıkları dikkate alarak konuşmanın değerini dile getirmişlerdir. Hargie’ye (2011) göre okul yöneticileri, yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetme görevini gerçekleştirirken etkili iletişim becerileri sayesinde de bireylerin bir bütün olarak uyum ve işbirliği içinde görevlerini yerine getirmelerini sağlamaktadır. Aydoğan ve Kaşkaya (2010) ile Ada ve diğerleri (2015) ise, yönetim ve iletişimin birbirine bağlı olduğunu, okul yöneticilerinin yönetim görevini başarı ile yerine getirebilmeleri için etkili sözlü iletişim bir başka deyişle konuşma becerilerine sahip olmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Öğretmenler kimi okul yöneticilerinin konuşmalarında; ses, beden ve üslup gibi özellikleri beğendiklerini belirtmişlerdir. Bunların yanı sıra psikolojik etmenlere de vurgu yapmışlardır. Özgüvene sahip olarak konuşma ve sakin konuşabilme gibi özellikler beğenilmektedir. Öte yandan konuşmanın içeriği, açık ve anlaşılır olması da olumlu özellikler arasında dile getirilmiştir. Son olarak iletişim kurma sürecinde etkili konuşma becerisine sahip olmanın (çözüm odaklı olma, demokratik olma gibi) çok önemli olduğunun da üzerinde durulmuştur. Akgöz ve Sezgin (2009) de bu

araştırmanın bulgularıyla örtüşen şekilde etkili konuşma becerisine sahip okul yöneticisinin, söyleyeceği konuyu önceden belirlediğini, zaman olarak en elverişli saati seçtiğini, söylenmesi gereken yere önceden karar verdiğini, usulüne göre konuştuğunu, olayları açık bir şekilde aktardığını, anlaşılır bir dille ve yüz yüze iletişim kurmaya önem gösterdiğini ve iletinin alıcı tarafından kavranıp kavranmadığını kontrol ettiğini belirtmektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin olumsuz konuşma özellikleri üç başlık altında dile dile getirilmiştir. Okul yöneticilerinin ses, ses tonu, beden dili ve üslupla ilgili sorunlar yaşadığı; konuşma içeriğinin açık ve anlaşılır olması ile ilgili sorunlar yaşadığı ve son olarak okul yöneticilerinin konuşmalarının öğretmenlere etkisi konusunda sorunlar yaşadığı belirtilmiştir. Sabuncuoğlu ve Gümüş (2008), okul yöneticisi ses tonu ve vurgularını kullanamaz, dinleme becerisinde sorun yaşar, söyleyeceklerini yalın ve açık bir dille açıklayamazsa ve kullanması gereken sözcükleri iyi seçemezse sözlü iletişimde sorun yaşayacağını ortaya koymaktadır. Böyle bir durumda ise okul yöneticisinin tam anlaşılamayacağını, okuldaki görevlilerin görevlerini başarı ile yerine getiremeyeceğini ve okulda fikir ayrılıkları yaşanıp çatışmalar ortaya çıkabileceğini belirtmektedir.

Okul yöneticilerinin okula başlarken yaptıkları konuşmalarla ilgili araştırma bulguları değerlendirildiğinde ise kimi yöneticilerin bu bağlamda başarılı olduğu, kimilerinin ise süreci olumsuz yönettiği ortaya konmuştur. Okula başlarken yapılan konuşmaları olumlu değerlendirilen okul yöneticileri; tüm öğrencilere hitap etme olanağı yakalamakta, okul kurallarını açıklamakta ve acil konulara, sosyo-kültürel olaylarla belirli gün ve haftalara ilişkin özlü bilgiler vermektedir. Bu süreci yönetemeyen okul yöneticileri ise uzun konuşmakta, gereksiz konuları gündeme getirmekte ve öğrencilerin ilgisini çekememektedir. Asar ve Arifoğlu'nun (2018) araştırmasında bayrak törenlerinde okul yöneticilerinin farklı amaçlar için konuşma yaptıklarını ortaya koymuştur. Bu amaçlar; duyuru yapma, uyarma ve disiplin sağlama amaçlıdır. Bu bulgudan hareketle uyarma ve disiplin sağlama amaçlı konuşmalarda okul yöneticilerinin daha katı bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Konuşma konusunun ne olduğu okul yöneticisinin konuşmalarını ve hitap şeklini etkileyebilmektedir. Aynı çalışmada öğretim kademelerine göre de okul yöneticilerinin konuşmalarındaki hitap şekillerinin değiştiği ortaya konmuştur. İlkokul düzeyindeki çocuklara yönelik konuşmalarda okul yöneticilerinin cezalandırma, korkutma ve tehdit etme amacıyla katı bir tutum sergiledikleri belirtilmiştir. Lise öğrencilerine yönelik ise okul yöneticilerinin emir verici bir şekilde konuştukları belirlenmiştir. Buna karşın ortaokul öğrencilerine saygılı davranıldığı görülmüştür. Araştırma bulgularından hareketle okul yöneticilerinin içinde buldukları duruma, konuşma yapacağı konuya ve hitap edeceği öğrenci grubuna göre okul açılış toplantılarındaki konuşma tarzının değişiklik gösterebildiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin paydaşlarla (öğretmen, çalışanlar, öğrenciler ve veliler) olan konuşmalarında dikkat çeken önemli özellikler şöyledir: Motive edici olma, açık, anlaşılır ve yol gösterici olma, kibar ve içten olma, ses tonunu etkili kullanma ve ikna edici olma. Okul yöneticilerinin paydaşlarla olan konuşmalarındaki olumsuz durumlar ise öğretmenler tarafından şöyle özetlenmiştir: emir verme ve kırıncı olma, tutarsız konuşma, yeterince konuşmama, zorlayıcı ve ürkütücü konuşma, suçlayıcı olma ve gereğinden çok samimi olma. Okul yöneticilerinin paydaşlarla konuşmaları değerlendirildiğinde özellikle konuşmalarındaki içeriğin ve konuşmanın etkisinin dikkate alındığı, sesletim ve beden dilinin ikinci planda kaldığı görülmektedir. Türkçe alanyazındaki birçok çalışmada öğretmen ve öğrencilerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri değerlendirildiğinde, olumsuz görüşlerin sıklıkla ortaya konduğu görülmektedir. Şanlı, Altun ve Karaca'nın (2014) araştırmasında öğretmenler ve öğrenciler, okul yöneticileriyle olan iletişimlerini başarılı bulmamışlardır. Söz konusu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirme konusunda hizmet içi eğitim almalarının gerekli olduğundan söz edilmiştir. Buna karşın kimi okul yöneticilerinin güdüleyici dili kullandığı (Arslan ve Yener,2016; Demir, 2018; Özen, 2015; Özgan ve Aslan, 2008) ve bu durumun da başta öğretmenler olmak üzere tüm okul paydaşları üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan çalışma sonuçlarının da olduğu söylenmelidir.

Okul yöneticilerinin konuşma sorunlarının nedenlerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde kişisel gelişim, mesleki gelişim ve dil gelişimi konusunda sorunlar olduğu ortaya konmuştur. Kişisel gelişim bağlamında özgüven ve empati, mesleki gelişim bağlamında liderlik ve dil gelişimi bağlamında ise sözcük dağarcığının ve diksiyon eğitiminin gerekli olduğu ortaya konmuştur. Okul yöneticilerinin konuşma becerilerini geliştirebilmek için hem kişisel çaba göstermeleri hem de Eğitim Bakanlığı tarafından hizmet içi eğitim kurslarına katılmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Okul yöneticisinin konuşma becerisinin neden önemli olduğuna ilişkin öğretmen görüşleri ise üç tema altında gruplandırılmıştır. Bunlar; okul içerisinde yer alan bireyleri başarılı bir şekilde yönetmek ve yönlendirmek, başarılı bir lider olarak herkesi aynı çatı altında toplamak ve bir arada tutabilmek, son olarak da yöneticilik görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmek ve herkesi motive edebilmek şeklinde ortaya konmuştur. Dağ (2014) etkili konuşmanın önemini ortaya koyduğu çalışmasında, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşen görüşler dile getirmiştir. Okul yöneticisinin etkili konuşma becerisi, hem kendi için hem de yönetme sorumluluğunda olduğu okuldaki tüm bireyler için önemlidir. Bu nedenle okul yöneticilerinin konuşma becerisi, yönetim becerileri içinde en gerekli becerilerden biri olup geliştirilmesi ve desteklenmesinin okul yönetimine ve eğitim ile ilgili paydaşlara katkı sağlayacağı bilinmelidir.

Bu araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Konuşmada sesletim, içerik, üslup ve etkileycilik konularında okul yöneticilerinin bilgi ve beceri sahibi olmaları çok önemlidir.
- Okul yönetiminde konuşma becerisinin farklı ortamlarda ve paydaşlarla göre değişiklik gösterebileceği gerçeğinden hareketle okul yöneticilerinin değişimi yönetebilme becerilerini kazanmaları son derece önemlidir.
- Okul yöneticilerinin konuşma becerilerine ilişkin başarılı örneklerin paylaşılıp konuşulması ve olumsuz örneklerin ise dikkate çözümlenmesi, yöneticilik eğitimi sürecinde yararlı olabilir.
- Okul yöneticilerinin yalnızca hizmet içi eğitimlerle konuşma becerilerinin geliştirilebileceğini düşünmemeleri ve kendi çabalarıyla da kişisel gelişimlerini sağlayabilecekleri konusunda farkındalık sahibi olmaları çok önemlidir.
- Topluluğa yönelik konuşma ve toplantılarda etkili konuşma gibi konularda özellikle eğitim yönetimi alanında çalışmalar yapılması ve okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesi önerilebilir.

Kaynakça

Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R. ve Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 101-114. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/32515>

Agnon, D. (1999). *An analysis of opportunities for middle and high school principals to develop public speaking skills for effective educational leadership* (Unpublished doctoral dissertation). Florida Atlantic University college of Education, Florida. Erişim adresi: <https://search.proquest.com/docview/304516137?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

Akgöz, E. ve Sezgin, M. (2009). *Genel iletişim*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Arlestig, H. (2007). Principals' communication inside schools: A contribution to school improvement? *Educational Forum*, 71(3), 262-273. DOI: [10.1080/00131720709335010](https://doi.org/10.1080/00131720709335010)

Arslan, A. ve Yener, S. (2016). Okul yöneticilerinin güdüleyici dili ve öğretmen örtük bilgi paylaşımı ilişkisinde işgören sesliliğinin aracı rolü ve psikolojik rahatlık algısının düzenleyici rolü. 16. İstanbul Üniversitesi İşletme Kongresi'nde sunulan bildiri, İstanbul.

- Asar, R. ve Çelikten, M. (2016). Eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların değerlendirilmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(10), 8-19. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/210733>
- Asar, R. ve Arifoğlu, A. (2018). Bayrak törenlerinde okul müdürlerinin yaptığı konuşmaların söylem analizi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9 (16), 375-400. Doi: [10.26466/opus.476594](https://doi.org/10.26466/opus.476594)
- Aslan, C. ve Güneyle, A. (2008). Türk dili ve edebiyatı öğretmen adaylarının öğretim ortamlarında karşılaştıkları sorunlara yönelik görüşleri. I. Uluslararası Türkçe Eğitimi ve Öğretimi Sempozyumu Bildirileri. Doğu Akdeniz Üniversitesi Yayını, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- Aslan, N. ve Özgan, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/223526>
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16. Erişim adresi: <http://www.gefad.gazi.edu.tr/tr/download/article-file/77047>
- Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 8(2), 429-446. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/223549>
- Aypay, A. ve Şekerci, M. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 133-160. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108271>
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2009). *Bedenin dili* (22). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Berkovich, I. and Eyal, O. (2017). The effects of principals' communication practices on teachers' emotional distress. *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (4), 642-658. Doi: [10.1177/1741143217694894](https://doi.org/10.1177/1741143217694894)
- Bredeson, P. V. (1987). Principally speaking: An analysis of the interpersonal communications of school principals. *The Journal of Educational Administration*, 25 (1), 55-71. Doi: [10.1108/eb009925](https://doi.org/10.1108/eb009925)
- Bülbül, T. ve İşginöz, R. (2012). Okulda diyalog: Okul yönetiminin rolü. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 125-146. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/696441>
- Çetinkaya, Z. (2011). Türkçe öğretmen adaylarının iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19 (2), 567-576. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/817463>
- Dağ, İ. (2014). Etkili iletişimin eğitim yönetiminde rolü. *Journal of Qafqaz University Philology and Pedagogy*, 2 (2), 199-214.
- Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin motivasyonel dili ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 177-183. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/456287>
- Egboka, P. N. and Alike U. G. (2018). Principals' application of communication skills as a correlates of teachers' job performance in secondary schools in Anambra State, Nigeria. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 4 (7), 229-236. Erişim adresi: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED586170.pdf>
- Fidan, M. ve Küçükali, R. (2014). İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 318-334. Doi: [10.12973/jesr.2014.41.16](https://doi.org/10.12973/jesr.2014.41.16)

Güneş, F. (2014). Konuşma öğretimi yaklaşım ve modelleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-27. Doi: [10.14686/BUFEAD.201416205](https://doi.org/10.14686/BUFEAD.201416205)

Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice*. Hove East Sussex: Routledge.

Hesapçioğlu, M., Bakioglu, A., & Baltacı, R. (2001). Öğretmen eğitiminde sorumluluk ve akreditasyon. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 143-160.

Kaminska, A. (2016). One principals' communication style: A journey toward building a strong school community (Doktora Tezi). Hofstra University Department of Education and Policy Leadership New York Erişim adresi: <https://search.proquest.com/docview/1809099948>

Kaymak, M.S. (2015). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki (Kartal İlçesi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.

Kıncal, R. Y. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Nobel Akademi Yayıncılık.

Klein, J. (2017). Steps to promote open and authentic dialogue between teacher and school management. *School Leadership & Management*, 37(4), 391- 412. Doi: [10.1080/13632434.2017.1325353](https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1325353)

Konan, N. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin okuma alışkanlıkları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1), 31-59. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108159>

Özen, H. (2015). *Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin intibak ettirici liderlik üzerine etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Özgan, H. & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 190-206. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/223526>

Pauley, J. A. (2010). *Communication: The key to effective leadership*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (Çev.İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Robbins, S. P. , Decenzo, A. ve Coulter, M. (2013). *Fundamentals of management. Yönetimin Esasları* (Çev. A. Öğüt). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Sophie, J. H. (2004). *A correlation of self-assessed leadership skills and interpersonal communication competencies of public school principals in five Illinois counties*. Northern Illinois University Department of Leadership, Educational Psychology and Foundations, Illinois. Erişim adresi: <https://search.proquest.com/openview/92f5d42dab984eb26672bfdd8847b1b5/1?pqorigsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Şahan, M. A. (2011). *İlköğretim okullarında öğrencisi olan velilerin yönetici ve öğretmenlerden beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Şahin, M. (2013). Okul kültürünün bir ögesi olarak okul törenleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 43(199), 169-185. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/442024>

Şanlı, Ö., Altun, M. ve Karaca, R.(2014). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 1-12. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/92402>

Şaşı, M. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında öğretmen ve diğer personelin okul müdürleriyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Tschannen-Moran, M ve Gareis, C. R. (2015). Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 53, 66–92. Doi: [10.1108/JEA-02-2014-0024](https://doi.org/10.1108/JEA-02-2014-0024)

Tuzcuoğlu ve ark. (2009). Okulda insan ilişkileri. A. Oktay(Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss.331-359). İstanbul: Kriter Yayınları.

Tyler, D. E. (2016). Communication behaviors of principals at high performing Title I elementary schools in Virginia: School leaders, communication, and transformative efforts. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2), 2-16. Doi: [10.17062/CJIL.v2i2.51](https://doi.org/10.17062/CJIL.v2i2.51)

Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457. Doi: [10.14527/kuey.2016.017](https://doi.org/10.14527/kuey.2016.017)

Wentz, P. (1998). Successful communications for school leaders. *National Association of Secondary School Principals*, 82(601), 112-115. Erişim adresi: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.854.4909&rep=rep1&type=pdf>