

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM SÜRECİNDE ÖĞRETMENLER İLE
YAŞADIKLARI SORUNLARIN VE UYGULADIKLARI ÇÖZÜM
YOLLARININ X VE Y KUŞAĞI ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kerem ATAŞ
2100001059

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

EYLÜL, 2024

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM SÜRECİNDE ÖĞRETMENLER İLE
YAŞADIKLARI SORUNLARIN VE UYGULADIKLARI ÇÖZÜM
YOLLARININ X VE Y KUŞAĞI ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kerem ATAŞ
2100001059

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA
Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ
Doç. Dr. Nüket AFAT

EYLÜL, 2024

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Okul Müdürlerinin İletişim Sürecinde Öğretmenler ile Yaşadıkları Sorunların ve Uyguladıkları Çözüm Yollarının X ve Y Kuşağı Çerçevesinde İncelenmesi**” isimli çalışmanın, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Tez Yazım Kılavuzu kurallarına, bilimsel etik ve değerlere uygun olarak şahsımca yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterildiğini ve bunlara atıf yapıldığını ifade eder ve bunu onurumla doğrularım.

Kerem ATAŞ



ÖN SÖZ

Akademik yaşamın her aşamasında bana yol gösteren, ufkumu açan, desteğini esirgemeyen, değerli hocam Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'ya, hayatımın birçok alanında bana esin kaynağı olan Dr. İlyas BOZKURT Bey'e, eğitimim boyunca bana destek olan canım eşim Sevil ATAŞ'a teşekkür ediyorum. Tezimi dünyalar tatlısı kızım Sare'ye ve yakın zaman önce ailemize katılan oğlum Kutay'a ithaf ediyorum.

Kerem ATAŞ
İSTANBUL, 2024



ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM SÜRECİNDE ÖĞRETMENLER İLE YAŞADIKLARI SORUNLARIN VE UYGULADIKLARI ÇÖZÜM YOLLARININ X VE Y KUŞAĞI ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

Kerem ATAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Eylül – 2024 93 + xi

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin X ve Y kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde yaşadıkları sorunları incelemektir. Araştırma nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Bursa ili Osmangazi ilçesindeki kamu okullarında görev yapmakta olan 41 okul müdürü oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda müdürlerin X ve Y kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların nedenleri; bireysel iletişim engelleri ve statüden kaynaklı iletişim engelleri olduğu belirlenmiştir. Bu engellileri en yoğun olduğu tema bireysel iletişim engelleri teması olmuştur. X kuşağı öğretmenlerle yaşanan bireysel iletişim engelleri temasının altında; bilgiçlik taslama, sürekli başkalarını suçlama, sürekli şikâyet etmeleri, siyasi düşünceye fazlaca atıf, zor ikna olmaları vb. geliyor. Statüden kaynaklı iletişim engellerinde ise; tecrübeye aşırı önem vermek, genç yöneticilerin yetkisini kabul etmeme, genç yöneticileri beğenmeme vb. geliyor. Y kuşağı öğretmenlerle yaşanan bireysel iletişim engelleri teması altında; kendi bildiklerini okuma, disiplinsiz, ekonomik kaygılar, sorumsuz, özgürlüklerine düşkünlük, tecrübesiz, yönetici danışmama vb. geliyor. Statüden kaynaklı iletişim engellerinde ise; okul kültürüne ayak uyduramama, ekstra görevleri gereksiz görmeleri, mesleki bilgi eksikliği, yöneticiye güvenmeme, resmiyeti önemsiz görmeleri, öğrencilerle aşırı samimiyete girmeleri vb. geliyor. Okul müdürlerinin X ve Y kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin, demokratik yaklaşım, yönetici desteği ve yasal güçten yararlandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Okulda İletişim, Okul Müdürü, X-Y Kuşağı Öğretmenler

ABSTRACT

EXAMINING THE PROBLEMS THAT SCHOOL PRINCIPALS EXPERIENCE WITH TEACHERS IN THE COMMUNICATION PROCESS AND THE SOLUTIONS THEY APPLY WITHIN THE FRAMEWORK OF X AND Y GENERATIONS

Kerem ATAŞ

Master's Thesis

Adviser: Prof. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

September -2024 93 + xi Page

The aim of this study is to determine the problems experienced by school principals in communication with Generation X and Generation Y teachers. It also aims to determine how these communication problems are solved. The research was designed as a qualitative study. A semi-structured interview form was prepared and applied by the researcher. The study group of the research consists of 41 school principals working in public schools in Osmangazi district of Bursa province. In the interviews, the problems and solutions experienced by school principals in communicating with Generation X and Y teachers were analysed. As a result of the research, the reasons for the problems experienced by the principals in the communication process with Generation X and Y teachers were determined as individual communication barriers and communication barriers arising from status. The most intense theme was the theme of individual communication barriers. Under the theme of individual communication barriers experienced with Generation X teachers; pedantry, constantly blaming others, constantly complaining, excessive reference to political thought, difficult persuasion, etc. come under the theme. As for the communication barriers arising from status; giving excessive importance to experience, not accepting the authority of young administrators, not liking young administrators, etc. Under the theme of individual communication barriers experienced with Generation Y teachers; reading their own way, undisciplined, economic concerns, irresponsible, fond of their freedom, inexperienced, not consulting the administrator, etc. As for the communication barriers arising from status; not keeping up with the school culture, seeing extra tasks as unnecessary, lack of professional knowledge, not trusting the administrator, seeing formality as unimportant, excessive intimacy with students, etc. In the study on the solutions to the problems experienced by school principals in the communication process with Generation X and Y teachers, it was concluded that democratic approach, administrative support and legal power were the most important factors..

Keywords: Communication, Communication at School, School Principal, Generation X-Y Teachers

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	i
ÖN SÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
TABLO LİSTESİ	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	3
1.1.2. Araştırmanın Alt Problemleri	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Örgütsel İletişim	6
2.1.1. Örgüt Kavramı ve Örgütsel İletişimin Tanımı.....	6
2.1.2. Örgütsel İletişimin Önemi, Amaçları	7
2.1.3. Örgütsel İletişimin İşleyişi.....	8
2.1.3.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim.....	8
2.1.3.2. Yatay, Dikey ve Çapraz İletişim	9
2.1.4. Örgütsel İletişim Engelleri.....	10
2.1.5. Örgütsel İletişimi İyileştirme Yolları.....	11
2.1.6. Okullarda Örgütsel İletişimin Önemi	12
2.2. Okul Müdürü	13
2.2.1. Okul Yönetiminin Amacı ve Önemi.....	15
2.2.2. Okul Müdürünün Görevleri	16
2.2.3. Okul Müdürün Rollerini	19
2.2.4. Okul Müdürünün Nitelikleri	20
3. YÖNTEM	23
3.1. Araştırma Deseni	23
3.2. Çalışma Grubu	23
3.3. Veri Toplama Aracı	24
3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi	25
3.5. Güvenirlilik ve Tutarlılık	28
4. BULGULAR VE YORUMLAR	30
4.1. Okul Müdürlerinin X Kuşağı Öğretmenlerle İletişimi Üzerine Analiz Sonuçları	30
4.1.1. X Kuşağı Öğretmenlerle Bireysel İletişim Engelleri.....	31
4.1.2. X Kuşağı Öğretmenlerle Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri	34
4.1.3. X Kuşağı Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlara Karşı Çözüm Yolları	36
4.1.3.1. Demokratik Yaklaşım	38
4.1.3.2. Yönetici Desteği.....	39
4.1.3.3. Yasal Güç	41
4.2. Okul Müdürlerinin Y Kuşağı Öğretmenlerle İletişimi Üzerine Analiz Sonuçları	42

4.2.1. Y Kuşığı Öğretmenlerle Bireysel İletişim Engelleri.....	44
4.2.2. Y Kuşığı Öğretmenlerle Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri	48
4.2.3. Y Kuşığı Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlara Karşı Çözüm Yolları	51
4.2.3.1. Demokratik Yaklaşım	53
4.2.3.2. Yönetici Desteği.....	55
4.2.3.3. Yasal Güç	57
4.3. Okul Müdürlerinin X-Y Kuşığı Çerçevesinde İletişim Üzerine Analiz Sonuçlarının Kıyaslanması.....	60
4.3.1. Y Kuşığı Okul Müdürlerinin X Kuşığı Öğretmenlerle Bireysel Engeller Hakkında Görüşleri:.....	60
4.3.2. X Kuşığı Okul Müdürlerinin X Kuşığı Öğretmenlerle Bireysel Engeller Hakkında Görüşleri:	61
4.3.3. Y Kuşığı Okul Müdürlerinin X Kuşığı Öğretmenlerle Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri Hakkında Görüşleri:	61
4.3.4. X Kuşığı Okul Müdürlerinin X Kuşığı Öğretmenlerle Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri Hakkında Görüşleri:	61
4.3.5. Y Kuşığı Okul Müdürlerinin X Kuşığı Öğretmenlerle İletişim Engellerinin Çözüm Yolları Hakkında Görüşleri:	62
4.3.6. X Kuşığı Okul Müdürlerinin X Kuşığı Öğretmenlerle İletişim Engellerinin Çözüm Yolları Hakkında Görüşleri:	62
4.3.7. Y Kuşığı Okul Müdürlerinin Y Kuşığı Öğretmenlerle Bireysel Engeller Hakkında Görüşleri:	63
4.3.8. X Kuşığı Okul Müdürlerinin Y Kuşığı Öğretmenlerle Bireysel Engeller Hakkında Görüşleri:	64
4.3.9. Y Kuşığı Okul Müdürlerinin Y Kuşığı Öğretmenlerle Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri Hakkında Görüşleri:	64
4.3.10. X Kuşığı Okul Müdürlerinin Y Kuşığı Öğretmenlerle Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri Hakkında Görüşleri:	64
4.3.11. Y Kuşığı Okul Müdürlerinin Y Kuşığı Öğretmenlerle İletişim Engellerinin Çözüm Yolları Hakkında Görüşleri:	64
4.3.12. X Kuşığı Okul Müdürlerinin Y Kuşığı Öğretmenlerle İletişim Engellerinin Çözüm Yolları Hakkında Görüşleri:	65
5. TARTIŞMA, SONUÇ	67
6. ÖNERİLER	77
6.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	77
6.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	77
6.3. Politika Üreticilerine Yönelik Öneriler	77
KAYNAKÇA	79
EKLER.....	86
Ek 1: Onam Formu	86
Ek 2: Görüşme Örneği.....	88
Ek 3: Etik Kurulu Kararı.....	91
Ek 4: MEB İzin Kararı.....	92

KISALTMALAR

Akt. Aktaran

MEB Millî Eğitim Bakanlığı



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Demografik Bilgileri	23
Tablo 2. Görüşme Soruları	25
Tablo 3. Katılımcılara İlişkin Kodlama	26
Tablo 4. Okul Müdürlerinin İletişim Sürecinde X Kuşağı Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlar	30
Tablo 6. Okul Müdürlerinin X Kuşağı Öğretmenlerle İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunların Çözümüne İlişkin Tablo	37
Tablo 7. Okul Müdürlerinin İletişim Sürecinde Y Kuşağı Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlar	43
Tablo 8. Okul Müdürlerinin Y Kuşağı Öğretmenlerle İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunların Çözümüne İlişkin Tablo	51
Tablo 9. X-Y Kuşağı Okul Müdürlerinin Demografik Özellikler Çerçevesinde Dağılımı	60
Tablo 10. X-Y Kuşağı Okul Müdürlerinin İletişim Problemlerinin Çözümüne Yönelik Yaklaşım Tarzlarının Kıyaslanması	66

1.GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem, araştırmanın amacı, önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almıştır.

1.1.Problem Durumu

İnsanın var olduğu her zaman ve mekânda yöneticilerin olduğunu görmekteyiz. İnsanın değişimi ve gelişimiyle birlikte yöneticilik de değişmiş ve gelişmiştir. İnsan sosyal bir varlık olarak, birlikte yaşamayı ve sosyalleşmeyi tercih eder; bu durum, bireylerin bir araya gelerek güçlenmesini ve karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmelerini sağlamaktadır. Modern toplumların oluşumuyla birlikte, insanlık tarihi yeni bir döneme girmiştir. Özellikle kalabalık şehirlerin ortaya çıkışı ve bu şehirlerdeki örgütler, yalnızca insanların yaşam biçimini değil, aynı zamanda yönetim anlayışlarını da değiştirmiştir (Bozkurt, 2020:38). Bu süreç, örgütlerin toplumsal yaşam üzerindeki etkilerini artırmakta ve yöneticilerin rolünü daha da önemli hale getirmektedir.

Örgütler, toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir parçası olup, insan yaşamı için de önem taşımaktadır. Hızla gelişen teknolojiler, toplumsal ve ekonomik değişimler, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını ve sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, örgüt yöneticilerine düşen görev ve sorumluluklar oldukça büyüktür. Örgüt, bir yapı iken, yönetim bir süreç olarak tanımlanmaktadır; yöneticiler ise bu yapıyı sürdürmek amacıyla bu süreci işletecek kişidir. Yönetim süreçleri, örgüt yapısının oluşturulmasından, alınan kararların çalışanlara iletilmesine, bölümler arasındaki eşgüdümlemenin sağlanmasından hedeflerin gerçekleştirilmesine kadar pek çok etkinliği içermektedir (Argon ve Zafer, 2009).

Yönetim süreçlerinin yapısı farklı yaklaşımlarda farklı şekillerde yapılmış olsa da özellikle eğitim sisteminde, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim sağlama, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme şeklinde sıralanmaktadır (Taymaz, 2001). Bu süreçlerin her biri, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi açısından ayrı bir öneme

sahiptir. Bununla birlikte, tüm süreçlerin birbirleriyle etkileşimi ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, etkili örgütsel iletişimin varlığına bağlıdır (Argon ve Zafer, 2009). Dolayısıyla, okul yönetiminde müdür ve öğretmen arasındaki ilişki ve iletişim, bu sürecin en önemli öğelerinden biri haline gelmektedir.

Okul müdürü, bir okulda hedeflenen amaçlara ulaşabilmesi için çalışanları örgütleyen, okuldaki tüm etkinlikleri planlayıp denetleyen bir liderdir (Bursalıoğlu, 2012). İletişim, okul yönetiminde en temel bileşenlerden biridir; zira iletişim kurmadan bir okulun yönetimi olası değildir. Bu nedenle, eğitim kitlelerine hitap eden okul müdürleri, iletişime ve ikili ilişkilere yüksek derecede önem vermek zorundadır. Eğitim örgütlerinde, iletişim, yalnızca işlevsel bir gereklilik değil, aynı zamanda bir yaşam kaynağıdır. Bir eğitim kurumunda görev yapan herkesin sahip olması gereken temel yeteneklerden biri iletişim yeteneğidir (Açıkalın ve Turan, 2011).

Okul müdürü ve iletişim konusuna odaklandığımızda, etkili bir iletişim kurabilen müdürlerin, okul içinde daha etkili olduklarını söylenebilir. Bilgi, beceri ve deneyimlerini ifade edemeyen, duygularını ve heyecanlarını karşısındakilere aktaramayan okul müdürlerinin liderlik etmekte zorluk çekecekleri ifade edilebilir. İletişimin bu yönü, okul müdürlerinin okul içindeki süreçleri, işleyişi, öğrencilerin durumunu ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını anlamalarına olanak tanımaktadır (Arleştig, 2008)

Eğitim yönetimi, bir kurumun başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle okul müdürlerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim süreçleri, okulun genel performansını ve işleyişini doğrudan etkileyebilmektedir. Etkili iletişim becerilerine sahip okul müdürlerinin, okulun marka değerini koruma ve geliştirme sorumluluğunu üstlenmeleri gerekmektedir (İbrahim ve Mahmoud, 2017). Ancak, bu iletişim süreçleri, kuşaklar arası farklılıklar nedeniyle karmaşık hale gelebilmektedir. Örneğin, X Kuşağı daha geleneksel bir yaklaşıma sahipken, Y Kuşağı teknolojiye daha yatkın bir tutum sergilemektedir.

Önceki araştırmalar, okul müdürlerinin iletişimde çeşitli sorunlar yaşadığını ortaya koymuştur. Örneğin, Yeşilmen (2016), Sezgin ve Er (2016), Ersoy (2006) ve Bingöl (2013) gibi araştırmalar, öğretmenler ve müdürler arasındaki iletişim problemlerinin, karşılıklı beklenti ve tutum farklılıklarından kaynaklandığını belirtmiştir. Ancak, bu

araştırmalarda kuşaklar çerçevesinde müdür-ğretmen ilişkilerine yeterince yer verilmemiştir.

Bu bağlamda, bu çalışma, okul müdürlerinin X ve Y kuşağı öğretmenlerle örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunları ve bu sorunları nasıl çözüme ulaştırdıklarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın problem cümlesi, "Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X ve Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar nelerdir?" ve "Okul müdürlerinin iletişim süreçlerinde X ve Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar farklılaşıyor mu?" şeklinededir. Bu kapsamda, okul müdürlerinin farklı kuşak öğretmenlerle yaşadıkları iletişim sorunları, bu sorunların benzer ve farklı yönleri, sorunların çözümüne yönelik uygulamaları derinlemesine ele alınmıştır.

1.1.1.Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X ve Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar nelerdir?

1.1.2.Araştırmanın Alt Problemleri

- Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar nelerdir?
- Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunları nasıl çözmektedirler?
- Okul müdürlerinin iletişim sürecinde Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar nelerdir?
- Okul müdürlerinin iletişim sürecinde Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunları nasıl çözmektedirler?

1.2.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin, iletişim sürecinde farklı kuşak öğretmenlerle yaşadığı sorunların neler olduğunu ve karşılaşılan sorunlara ne tür çözümler üretilbileceğini belirlemektedir.

1.3.Araştırmanın Önemi

Bu araştırma Y kuşağının iş gücüne katılmasıyla birlikte, okullarda da kuşaklar arası iletişim farklılıkları ön plana çıkmıştır. Özellikle okul müdürleri ile X ve Y kuşağı öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin bir çalışmaya rastlanmamış olması araştırmacıyı daha fazla meraka sürüklemiştir. Bunun yanında, okul müdürlerinin farklı kuşaklarla iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların ve uyguladıkları çözümlerin belirlenmesi, eğitim kurumlarında daha etkili iletişim stratejilerinin geliştirilmesine olanak tanıyacaktır. Ayrıca, araştırma, okul ikliminin iyileştirilmesi için önemli bir adım olacaktır. Kuşaklar arası anlaşmazlıkların azaltılması ve iş birliğinin artırılması, daha olumlu bir okul ortamı yaratmaya destek olabilecektir.

Bu araştırma, özellikle eğitim yönetimi ve iletişim alanındaki alanyazına yeni bir bakış açısı getirecektir. Kuşaklar arası iletişim üzerine yapılan nitel çalışmaların sayısı sınırlı olduğundan, bu araştırma bu alandaki boşluğu dolduracaktır

1.4.Varsayımlar

- Araştırmada yer alan tüm okul müdürlerinin sorulara tarafsız, samimi ve gerçek düşünceleriyle cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5.Sınırlılıklar

- Bursa ili Osmangazi ilçesindeki okul müdürleri ile sınırlıdır.
- Araştırma 2023- 2024 eğitim öğretim dönemiyle sınırlıdır.

1.6.Tanımlar ve Kısaltmalar

İletişim: İnsanların, bilgi, haber, görüş tutum, istek, ihtiyaç ve becerilerinin çeşitli kanallarla bir başkasına aktarılma ve paylaşma süreci (Özgüven, 2010).

Örgütsel iletişim: Örgütte çalışan kişi ya da grupların örgütün ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde, ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, örgütsel etkililik ve verimliliğin sağlanması amacıyla gerçekleştirmiş oldukları bilgi alışveriş süreci (Gizir, 2007; Tutar, 2003; Yılmaz, 2006).

X Kuşığı Öğretmen: X Kuşığı, 1965-1980 yılları arasında doğan bireyleri kapsar ve bu kuşaktaki öğretmenler, eğitim-öğretim süreçlerinde genellikle disipline, iş ahlakına ve hiyerarşiye büyük önem verirler. Teknolojiye uyum sağlama sürecinde daha temkinli olabilirler ve geleneksel öğretim yöntemlerine bağlılıkları ön plandadır. Bu kuşak, iş güvencesine ve uzun vadeli istihdam beklentisine sahip olup, kurumsal yapıların önemini vurgular. Öğrencilerle iletişimlerinde ise otorite ve saygı odaklı bir yaklaşım benimseyebilirler.

Y Kuşığı Öğretmen: Y Kuşığı, 1981-1999 yılları arasında doğan bireyleri kapsar ve bu kuşaktaki öğretmenler, teknoloji kullanımına son derece yatkındır. Eğitim süreçlerinde esneklik ve inovasyon odaklıdır; dijital araçları etkin bir şekilde kullanarak öğretim materyallerini zenginleştirme eğilimindedirler. Y Kuşığı öğretmenleri, öğrencilerle daha demokratik ve katılımcı bir iletişim kurma eğilimindedir. Ayrıca, iş-yaşam dengesine önem verirler ve mesleki tatminin yanı sıra kişisel gelişime de değeri verirler. Bu kuşakta bireysellik ve ekip çalışmasına yatkınlık dikkat çeker.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi ve alınması süreci olarak ifade edilmektedir. Örgütsel iletişim, örgüt yapılarına göre biçimlenmektedir. Kişilerde karşılaşılan olaylara göre davranış sergilemektedir. Ayrıca neleri yapıp, neleri yapmamaları öğrenmektedirler.

2.1.1.Örgüt Kavramı ve Örgütsel İletişimin Tanımı

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleyen belirli yapı, kurallar ve süreçler bütünlüğünden oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, iş görenleri, haberleşme ve otorite ilişkileri ve işlerini gösteren yapı olarak ifade edilir (Solak, 2006: 390). Örgütte çalışan kişiler, önceden tanımlanmış rollere girerek hiyerarşik düzende iş birliği halinde görevlerini yerine getirmeye çalışırlar. Belirli bir yerde yaşayan insanlar arasında paylaşılan bir kurumsal kültür ve az ya da çok kurumsallaşmış karmaşık ilişkiler bütünü, bu ortamın temel özelliklerinden biridir (Ertürk, 2012: 44). Örgütsel iletişim, örgütün varlığını sürdürmesini ve üyeleri örgütsel hedeflere ulaşmak için etkileşim kurmalarını sağlamaktadır. Örgütsel iletişim, iletilerin akışını, yönünü ve araçlarını içeren açık sistemler bütünlüğüdür (Akıncı, 1998: 112). Toplumsal nitelikli etkileşim, paylaşım ve birçok kişiye ya da nesneye ait olan anlamları, yalın bir ileti alışverişinden daha fazlasını içermektedir (Zillioğlu, 2007: 22).

İletişim; bilgi, duygu ve düşüncelerin aktarımından daha fazlasını içermektedir. Bu paylaşım, diğer insanlarla aynı fikirde olmasa da diğerlerinin nasıl davrandığını anlamak, uygun bir tavır geliştirmek ve iş birliği yapmak için faydalıdır. Günümüze kadar etkisini sürdüren klasik kuram anlayışı ile yapılandırılmış örgütlerde iş bölümü, karşılıklı bağımlılık ve eşgüdüm sağlayan örgüt içi iletişim uygulamalarını içermektedir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için birliktelik, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki insan etkinliklerinin paylaşılmasını gerektirir. Örgüt içi iletişim sistemi, çalışanlara kararların nasıl uygulanacağını öğretirken aynı zamanda onların zihinsel yapılarını örgüt hedeflerine uyarlamak, değiştirmek, yönlendirmek ve güdülemek gibi çok amaçlı faydalar sağladığı öngörülmüştür. Örgüt içindeki sosyal

yapıyı oluşturmak için yatay ve yukarıdan aşağıya kanalların etkinliğini izlemek önemli bir süreç olduğu düşünülmüştür (Becerikli, 2000: 76-77).

Örgütsel iletişime ilişkin görüşler dört kategoriye ayrılmıştır; mekanistik, psikolojik, yorumlayıcı-sembolik ve sistem-etkileşimi perspektifleri olmak üzere dört grupta incelenmiştir (Gizir, 2002; Jensen, 2003). Bu dört görüş, şu anda örgütsel iletişim çalışmalarında kullanılan en geniş ve etkili çerçeve olduğu düşünülmektedir (Jensen, 2003: 2-6). Mekanistik yaklaşım, iletişim yollarını vurgular (Gizir ve Şimşek, 2005: 200). Bu görüşe göre iletişim, bir kanal aracılığıyla belli bir noktadan diğer bir noktaya mesajın iletilmesi sürecidir. Mekanistik yaklaşım, iletişimi materyalist bir yaklaşımla ele almaktadır. Bu yöntemde, mesajın iletişimi doğrusal olarak incelenir. Mesajın, süresi veya sıklığı gibi fiziksel ve uzamsal özelliklere sahip somut bir bileşen olarak görmektedir (Jensen, 2003: 2). Psikolojik anlayışa göre, bireylerin algıları, bilişleri ve tutumları, iletişimde bulunan bireylerle iletişim çevresi içinde bulunan çok sayıda uyarıcı ve süreç olduğu için bilgi seçerken neye dikkat ettiklerini belirler. Bireylerin tutumları, bilişsel süreçleri ve algıları, bilgi seçme sürecinde bir filtre görevi görmektedirler (Jensen, 2003: 3). Yorumlayıcı-sembolik yaklaşım, iletişim insanların sosyal gerçekliğini şekillendirdiğini söylemektedirler (Jensen, 2003: 4). Örgütsel iletişim, bu görüşe göre eş güdülenmiş davranış biçimlerinden oluşur ve örgütlerin oluşturulması, sürdürülmesi ve dağıtılmasında belirli bir yeteneğe sahip olacağını öngörmüşlerdir (Gizir ve Şimşek, 2005: 200). Sistem-etkileşimi yaklaşımı, içsel davranışlara odaklanırlar. Sistem-etkileşimi görüşüne göre, gereğinden fazla tekrarlanan davranış sosyal etkileşimi belirleyebilir. Tekrarlanan davranışın artması ve çok sayıda tekrarlama, belirsizliği azaltacağı düşünülmüştür. (Jensen, 2003: 6; Gizir ve Şimşek, 2005: 200). Bu dört görüş, insanların iletişimi nasıl algıladığını belirlemeye çalışmışlardır. Bununla birlikte, bu görüşlerin hiçbirisi doğru veya yanlış olarak kabul edilmemelidir. Çünkü bu görüşlerin hepsi örgütsel iletişimde kullanılmaktadır ve her biri kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Jensen, 2003: 7).

2.1.2.Örgütsel İletişimin Önemi, Amaçları

Örgütlerin sürekliliği ve bütünlüğü, insanların belirli bir toplumda var olan kuralları öğrenmesi, bunlara uygun olarak kendi rollerini yerine getirmesi ve toplumsallaşması için hayati önem taşımaktadır. Örgütsel iletişim, çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgütün dış dünyayla uyumlu olmasını da

sağlamaktadır (Arslan ve Arslan, 2007: 143). Örgüt iyi çalışabilmesi için nelerin yapıldığı ve nelerin yapılacağına iyi bilinmesi gerekmektedir. Ne kadar iyi organize edilmiş olursa olsun, görevleri yerine getiren çalışanlar arasındaki iletişim çok önemlidir. Etkili bir iletişim, eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşimin gerçekleşmesini sağlayacaktır. Örgüt içinde etkili iletişim kurabildikleri ve çalışabildikleri bir ortamda, yöneticiler örgütte neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak kararlar verebilir (Gürgen, 1997: 33).

Çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı, bilgilerin paylaşılması ve çabaların birleştirilmesi yoluyla iletişim yoluyla artmaktadır. Örgütte bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenirse, yalın bir hiyerarşik düzenleme uygulanırsa ve ast-üst ilişkilerinde açık iletişim kurulursa çalışanların iş yapma istekleri de artacaktır. Böyle bir iletişim ortamında çalışanlar daha üretken olacak ve daha iyi çalışacaklardır (Argon ve Kösterelioğlu, 2009: 45). Örgütsel iletişim, yöneticinin mesajın anlamını iş görene açıklamasını, benimsetmesini ve uygulamasını da içermektedir. Örgütsel iletişim, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetler ve eylemler hakkında geri bildirimde bulunmalıdır. Böylece hem yöneticinin iş göreni etkilemesi hem de iş görenin yöneticiye nasıl yanıt verdiği iki yönlü bir iletişim olarak gerçekleşir (Gürgen, 1997: 33-34).

2.1.3.Örgütsel İletişimin İşleyişi

İletişim biçimsel veya biçimsel olmayan örgüt yapısına bağlı olarak yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay veya çapraz olarak gerçekleşebilir. İletişim, planlama, koordinasyon, güdüleme ve denetim görevlerini olarak gerçekleşmektedir. Bu yöntemler iletişimin yapısal özelliği ve mesaj akımının yönü açısından iki temel başlıkta incelenmektedir (Genç, 2004: 328). Yapısal işleyiş bakımından iletişim; biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim olarak gerçekleşir. Mesajın akım yönü bakımından iletişim; dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olarak gerçekleşir.

2.1.3.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim

Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak örgütsel iletişim ayrılmaktadır. Bir örgütte biçimsel iletişim, üyelerin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim biçimidir. Biçimsel olmayan iletişim, çalışanlar ve biçimsel olmayan gruplar arasında gerçekleşen kişilerarası iletişimidir (Gürgen, 1997: 63). Biçimsel iletişim, çalışan

üzerinde kontrol sağlamayı amaçlar, çünkü daha düzenli ve durağan olduğundan dolayı tahmin edilebilir düzeyde olabiliyor (Jensen, 2003:19) Biçimsel iletişim, organizasyonun çeşitli organları, öğelerini ve görevlerini birbirine bağlar ve koordine etmeyi kolaylaştırabilir. Örgütsel bütünlük, sorumlulukların belirlenmesi ve yerine getirilmesine yardımcı olabilir. Dikey, yatay ve çapraz iletişim kanalları, farklı görev ve sorumluluklara sahip çalışanları koordine etmek için kullanılabilir (Arslan ve Arslan, 2007: 152). Biçimsel olmayan iletişim, örgüt içindeki bireyler arasında meydana gelir ve biçimsel olmayan iletişime göre daha anlık gelişir ve daha az yapısalıdır. Biçimsel olmayan iletişimde klikler bulunur. Bu klikler, en az beş ve en fazla yirmi beş üyeye sahiptirler (Jensen, 2003: 30). Örgüt içinde dedikodu, bilginin söylenti olarak da bilinen bir şekilde yayılmasına olanak veren doğal bir iletişim olarak da kabul edilmektedir. Örgüt hedeflerine ulaşmak için bu iletişim zaman zaman biçimsel iletişimi de destekleyerek örgütün hedefine hizmet edebilir (Akıncı, 1998: 127 - 128).

2.1.3.2. Yatay, Dikey ve Çapraz İletişim

Tüm örgütlerde iletişim genellikle yatay, dikey ve çapraz iletişim olarak üç yönde gerçekleşmektedir. Organizasyon tarafından belirlenen görev, sorumluluk veya emir-komuta zincirinin bir parçası olarak biçimsel iletişim kanalları kullanılabilir. Aşağı ve yukarı doğru iletişim, geleneksel ve dikey yapılı örgütlerde en yaygın iletişim olarak görülmektedir. Bunun tersine öğrenen kuruluşlar, özellikle yatay organizasyona odaklanırlar (Şahin, 2007: 89). Yöneticiler, amaçlarla uyumlu olarak çalışanlara yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanallarını kullanarak emir ve talimatlar verebilirler. İş görenler de aşağıdan yukarıya işleyen iletişim yoluyla çeşitli istek, dilek, yakınma, öneri ve raporlarını iletebilirler. Ek olarak, aynı düzeyde çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, iş birliği ve eş güdüm sağlayan yatay ilişkiler kurulduğu görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 43). Yatay iletişimin temel amacı, örgütsel problem çözme ve koordinasyon için bir kanal sağlamaktır. Yatay iletişimin başka bir yararı örgüt üyeleri arasında kurmay ve fonksiyonel ilişkiler ağı geliştirmektir. Örgütsel faaliyetleri koordine etmek, aynı düzeydeki diğer yöneticileri ikna etmek ve duygular ve faaliyetler hakkında bilgi edinmek, yatay iletişimin amaçları arasında görülmüştür (Genç, 2004: 331).

Çapraz iletişim; örgüt hiyerarşisinin farklı düzeydeki bölümlerinin, basamak kanalları kullanmadan birbirleriyle konuşmaları olarak ifade edilmektedir. Olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken iş birliğinin sağlanması ve karmaşık ve çoğu zaman uzun olan dikey kanalların dezavantajlarının giderilmesi için çapraz iletişim çok önemlidir (Genç, 2004: 332). Alt kademelerden üst kademelere gönderilen mesajlar, yukarı doğru iletişimin bir parçası olarak görülmüştür. Genel olarak, bilgi akışı astın üstüne ve astın da bir üstüne rapor vermesi şeklinde hiyerarşiye göre gerçekleşir. Aşağı doğru iletişim, yukarı doğru iletişimi tamamlayıcıdır. Bu tarz iletişim genelde, yukarıdan gelen mesajlara cevap niteliğindedir (Şahin, 2007: 90)

2.1.4.Örgütsel İletişim Engelleri

Örgütsel iletişim, örgütü bir sistem olarak oluşturan ve tüm üyeleri birbirine bağlayan iletişim süreci olarak ifade edilmektedir. Bu süreç çeşitli nedenlerle örgüt içinde uygulanmadığında hem bireyi hem de örgütü olumsuz etkileyecektir (Arslan ve Arslan, 2007: 168-169). Örgütsel iletişimi olumsuz etkileyen faktörler; kişisel faktörler arasında, yönetici faktörü ve iş gören faktörü ayrıca örgütsel faktör olarak sınıflandırılmaktadır. (Gürgen, 1997: 132-138). İletişimin kişisel engellerinin büyük bir kısmı, kişinin farklı duygu, düşünce ve değer yargılarına dayanmaktadır. Kaynak ve alıcının görüş ve anlayış farklılıkları, insanlar arasında çatışmaya yol açabilir ve iletişimi engelleyebilir. Sosyokültürel farklılıklar birlikte kişinin iletişimi farklı şekillerde değerlendirmesi hem fiziksel hem de sosyal çevresinin bir sonucu olduğu düşünülmüştür. Güven, etkili ve kaliteli iletişimin önemli bir bileşeni olarak görülmüştür. Alıcı, kaynağın güvenilirliği, mesajın güvenilirliği ve kaynağın saygınlığı nedeniyle iletişimi olumlu etkilediği görülmüştür. Alıcının kendisine gelen kelime ve sembollere kaynaktan farklı anlamlar yüklemesi, iletişimin amacına ulaşmasını engellemektedir (Tengilimlioğlu ve Öztürk, 2004: 67-68).

Örgütsel iletişimde kaynak konumundaki yöneticiler, iletişime bakışı ve iletişim beceri ve yetenekleri iletişimi olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Alınacak kararların iş görenler ile paylaşılması onları heyecanlandırır ve mutlu etmektedir. Orta düzey yöneticilerin üstlerine ve astlarına bilgi verirken bilgileri süzme veya saklama eğiliminde olmamalıdır. Bunun yerine, yöneticinin mesajlarının iş gören ile ortak referans çerçevesinde olması gerekmektedir (Gürgen, 1997: 133-134). Örgütlerdeki statü farklılıkları, iletişimi süzgeçten geçiriyor ve bilgileri saptırmak suretiyle

aktarabiliyorlar. Astlarla üstler arasındaki iletişimde, genellikle büyük statü farkı bulunan üstlere bilgi onların istediği şekilde iletilir veya hiç iletilmeyebilir. Bu durum, yöneticilerin örgütün gerçeklerini bilmelerini zorlaştırabilir (Bolat, 1996: 78). Örgütsel yapıda hiyerarşik kademelerin fazlalığı iletişimi zorlaştıran diğer bir sorun olarak görülmektedir. Mesajlar çok fazla hiyerarşi kademelerine sahip olduğundan, alıcıya varıncaya kadar değişikliğe uğrayabilmektedir. Aşırı merkezîyetçi bir ortam, üst düzey yöneticilere danışmadan çalışmayı engellediği için iletişim sorunlarını ortaya çıkaracaktır. Yöneticinin statü farkını kendi lehine kullanması, iş görenlerin kendilerini rahat hissedecekleri kişilerle iletişim kurmalarına neden olabilmektedir.

2.1.5.Örgütsel İletişimi İyileştirme Yolları

Organizasyonun rekabet gücünü arttıran açık ve etkili iletişimi gerçekleştirebilmek belirli koşullara bağlı olduğu görülmüştür (Yılmaz, 2001: 361 - 368). Etkin iletişim kanallarının oluşturulması; yönetim faaliyetlerinin başarısı, iletişim kanallarının etkili bir şekilde yürütülmesine bağlı olduğu görülmüştür. Yönetimle ilgili kararlar, sonuçları ilgili kişi ve gruplara iletmedikçe çözülmeyeceği düşünülmüştür. Açık ve şeffaf bir yönetim anlayışı geliştirmek; çalışanlara güven, bağlılık ve eşitlik hissi veren bir ortam yaratmak gerektiği görmekteyiz. Bu çift yönlü iletişim ve açık şeffaf yönetmekle mümkündür. Katılımcı yönetim anlayışı çalışanın işletmede takım çalışmasına katkıda bulunmasıyla sağlanabilir. İç hedef grupların bilgilendirilmesi; çalışanın işletme amaçlarını gerçekleştirme başarısı, iletişim sürecinin sağlıklı işlemesine ve çalışanların bilgilendirilmesine bağlıdır. Çalışanların yabancılaşması çalışanların şirket ve çevresi ile iletişim kurmasını engellediğinden, yönetim daha az etkili olduğu görülmüştür. Yöneticiler, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde bilgilerin etkili bir şekilde dağıtılmasında çok önemlidir. Bu nedenle, iletişimin nasıl düzenlendiğini ve nasıl yönetileceğini iyi bilen bir yönetici, bilgi kanallarının doğru bir şekilde işlenmesini sağlayarak her kanalın etkili bir şekilde çalışmasını sağlayabilir. Yine de, örgütsel iletişimin düzenli işleyişinde basamaklardaki yöneticiler, üstten alta gelip giden mesajlarda aracı rol oynarlar. İletişimlerinin başarısı, örgütsel iletişimin genel performansını büyük ölçüde etkilemektedir (Yatkın, 2009: 50).

2.1.6.Okullarda Örgütsel İletişimin Önemi

Okul müdürleri, iletişim sürecini başlatan ve organizasyonunu belirleyen kişilerdir. Colep'e (2000) göre, okul müdürleri, örgütün kendilerine verdiği yetkiye göre öğretmenlere göre daha etkilidir. Okul müdürlerinin çevresindekilere okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için iş yaptırabilmesi, öncelikle okulun amaçlarını açık bir şekilde belirleyerek ve bunları örgüt üyelerine iletmesiyle doğru orantılıdır. Okul müdürlerinden başarılı olanlar etkili bir iletişime sahip oldukları söylenebilir (Bursalıoğlu, 2005; Şimşek, 2005). Bu nedenle, okul müdürlerinin kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve öğrencilerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli bir etkene sahip olduğu söylenebilir (Gürgen, 1997). Okul müdürleri, iyi çalışan bir iletişim ağı oluştururken iletişim ve iletişim süreçlerinin özelliklerine dikkat etmelidir. İletişim, yönetim süreçlerinin temelini oluşturduğu gibi insan davranışını etkileyen süreçlerin de temelini oluşturur (Kaya, 1999). Bu durumda okul müdürleri, fikirlerini açık ve net bir şekilde ifade etme, iki yönlü iletişim, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, karşısındakilere karşı duyarlı olma ve empatik davranma ve dileyenlerin ihtiyaçlarını dikkate alma gibi faktörleri göz önünde bulundurmalıdır (Şimşek, 2005). Bir kurumda çalışanların hem örgüt içinde hem de dışarıda etkili iletişim kurmaları, başarı şansını artıran en önemli faktörlerden biridir (Dicleli ve Akkaya, 2000). Buna ek olarak, Cemaloğlu'na (2002) göre etkili iletişim ve liderlik, okullarda öğretmenlerin performansı ve kalitesini artırabilir.

Eğitimin toplumsal bir kural olduğunu ve toplumun geleceğini etkilediğini söyleyebiliriz. Toplum beklentileri onu benzersiz ve farklı kılıyor. Çünkü eğitim kurumları toplumun geleceğe yönelik beklentilerini ve arzularını temsil ettiğinden eğitimi temel belirleyicilerden biri haline getirmektedir. Öyleyse toplumun amaçlarına, beklentilerine ve özlemlerine sahip çıkması beklenir. Aksi takdirde, toplumsal beklentileri karşılamak için tasarlanan eğitim, topluma karşı bir çaba olarak algılanmaya başlar ve bu durumda eğitimin amaçlarını gerçekleştirmesi beklenemez (İlgar, 1996). Eğitim kurumları belirli özelliklere sahiptir. Eğitim kurumlarının çalışanları öncelikle mesleki eğitim almış ve alanlarında uzmanlaşmış öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenler, bir okul müdürü veya sistemin en üst yöneticisi kadar eğitim görmüş olabilirler. Daha yükseköğrenim görme olasılığı bile mümkündür. Bir

meslekte uzmanlık, uygulamada bağımsızlık gerektirir. Bu, eğitim ve eğitimciler için de geçerlidir. Eğitimin kalitesi ve eğitimle ilgili kuruluşlar, öğretmenlere yasal özerklik verir. Bu özerklik, öğretmenler ve müdürler arasındaki ilişkilerde sorunlara neden olabilir. Okul müdürü, kendilerini alanlarında söz sahibi olarak gören, neyi, nasıl öğretmesi gerektiğine kendisinin karar vermesi gerektiğine inanan organize meslek elemanları ile karşı karşıya bulunduklarını unutmamalıdır. Yönetim faaliyetleri sırasında bu gerçeği göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Aydın, 1994).

Eğitim örgütleri, diğer örgütlerde olduğu gibi, bireylerin tek başlarına ulaşamayacakları hedefleri birlikte başarmak için kurulur. Örgütsel bileşenler bir araya getirilip düzenlendikten sonra, iletişim yoluyla belirlenen hedeflere yönlendirilirler. Koordine edilmiş sonuçlar, etkili bir iletişim yoluyla elde edilebilir. Tüm yönetim faaliyetleri etkili bir iletişim gerektirir (Tutar, 2003). Bilgiden yararlanabilme ve bilgi üretme, günümüz eğitim kurumlarının en önemli özelliklerinden biridir. Bu nedenle, iletişimin önemi daha da artmaktadır. Eğitim kurumlarında iletişim her yönetim görevinin temelini oluşturur. Bilgi transferi, iletişim olmadan gerçekleşemez. İletişim hem okul müdürlerini hem de çalışanları motive eder. Okul müdürleri iletişim becerilerini kullanmalıdır. Daha iyi iletişim becerileri, daha iyi yönetim becerilerine yol açabilir (Tutar, 2006). Bir örgütte yapı ne kadar iyi yapılırsa yapılsın, planlama ne kadar iyi yapılırsa yapılsın, yetersiz iletişim örgütün amaçlarının gerçekleşmesini olumsuz etkileyebilir. Örgütsel, kişisel ve toplumsal pek çok sorunun yanlış ya da yetersiz iletişimden kaynaklandığı düşünülürse, iletişim yoluyla çözümlenmesi güç gibi görünen sorunlar daha iyi çözülebilir. İletişim yönetim için ne kadar önemliyse, karar verme için de o kadar önemlidir (Bursalıoğlu, 2005). Örgütsel iletişimin en önemli amaçlarından biri bireyleri istenilen yönde yönlendirmektir. Örgütlerde bir değil, çok sayıda faaliyet olduğundan, birey ve grupların tüm faaliyetleri dikkatlice koordine edilmelidir. (Akıncı, 1998).

2.2.Okul Müdürü

Okul müdürü, bir okulun veya okul bölgesinin yönetiminden ve liderliğinden sorumlu kişidir. Bu, hedefler ve hedefler belirleme, bu hedeflere ulaşmak için planlar geliştirme ve uygulama, bütçeleri ve diğer kaynakları yönetme, öğretmenleri ve personeli işe alma ve değerlendirme ve olumlu bir öğrenme oluşturmak için öğretmenler,

öğrenciler, veliler ve toplumla birlikte çalışma gibi görevleri içerebilir. Okul müdürleri, yasa ve yönetmeliklere uyumu sağlamaktan, ebeveynler ve toplumla ilişkiler kurmaktan ve güvenli ve samimi bir okul kültürü geliştirmekten de sorumlu olabilir. Okul müdürleri ilkokul, ortaokul veya lise düzeyinde olabilir ve birden fazla okulu denetleyen bölge düzeyinde de sorumlu olabilir. Kendilerini sürekli geliştirebilen okul müdürleri beklenmektedir. Gelişime ayak uyduran müdürlerin, hızla gelişen toplumu ayak uydurabileceğini ve okulun başarılı olabilmesi için iyi bir ortam oluşturabileceği düşünülmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin başarısı okullarının başarılı olabilmesi açısından kilit bir rol aldıkları sonucuna varılmıştır. Ayrıca bir ülkenin gelecekte başarılı bir ekonomi politikasının yanında uluslararası mücadelede başarılı olabilmesinin yolu okulların başarısına bağlı olduğunu vurgulamışlardır. (Karip ve Köksal, 1999: 1). Eğitim yönetimi, genel yönetim biliminin ilke, kavram ve teorilerinin eğitim ve organizasyona uygulanmasından doğmuştur. Eğitim yönetimi ve okul yönetiminin, yani daha sınırlı bir kapsama uygulanmasının temel amacı, ilişkili olduğu eğitim kurumlarını etkili kılmak, varlıklarını sürdürmek veya etkili hale getirmektir. Ülkenin eğitim politikasına göre belirlenen hedeflere ulaşabilmek için eğitim kurumlarının hedefler doğrultusunda yapılandırılması, kaliteli ve istenilen miktarda insan gücünün yetiştirilmesi için gerekli tedbirlerin alınması, bu hedefler doğrultusunda misyonunu tamamlaması gerekmektedir. (Buluç, 1996: 1).

Okul müdürü, öğrenmenin kalitesini artıracak ve sorumluluklarını üstlenecek kişiler olabilirler. Sorumlulukları gereği sürekli gelişimi sağlayacak tüm görevleri yerine getirebilmelidir. İnsanlarla çalışma fırsatına sahip bir okul müdürü olarak bu durumu en iyi şekilde değerlendirmek zorundadır. Çalışanlarının tamamını iyi tanımalıdır. Müdür olarak sürekli hatalarla karşılaşp bunları düzeltmek yerine, ilk etapta hata yapmaktan kaçınarak zamandan tasarruf etmeyi seçmelidir (İmanova, 2008: 181). Bilgi toplumunda okullar çok daha karmaşık ve disiplinler arası örgütler haline gelmiştir. Okulların amaç ve işlevleri değişmiş, okuldan beklentiler artmıştır. Öğretmenler ve yöneticiler “değişimden” o kadar yoğun söz ediyorlar ki, asıl işlerini neredeyse unutuyorlar. Tek bir değişkene (okul, öğretmen, öğrenci, veli, işgücü piyasası, devlet) odaklanarak sistem bütünlüğünü göz ardı eden değişim projeleri

başarısızlığa uğramakta ve eğitim/okul sistemlerini yöneten değişim çalışmaları daha da zorlaşmaktadır (Özdemir, 2014: 12).

Ülkelerin bilgi toplumuna dönüşmesiyle birlikte bilim ve teknolojinin hızla gelişmesi, organizasyon yapılarında ve personelin görev ve rollerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Toplumsal değişimin merkezinde yer alan eğitim kurumları da bu hızlı gelişmeden faydalanmaktadır. Hiç şüphe yok ki eğitim yöneticileri bu değişimlerden etkilenmeden duramayacaklardır. Okul müdürlerinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlayabilmeleri, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmelerine bağlıdır. Okul müdürleri bir yandan kendi alanlarındaki gelişmeleri yakından takip etmeli, diğer yandan da hızlı değişimler nedeniyle toplumun ve eğitim kurumlarının beklentilerini karşılamalıdır. Günümüzde birçok alanda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da pek çok araştırma yapılmakta ve bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar eğitim yönetiminin teorik ve uygulamalı temellerini şekillendirmiştir. Ayrıca yönetim bilimi alanındaki gelişmeler eğitim yönetimini doğrudan etkilemektedir (Çelik, 1995: 1).

Bu konuyla ilgili olarak ülkemiz eğitim sisteminde son yıllarda eğitim yönetimi bir bilim konusu olarak ele alınmakta, yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayan eğitim liderleri olarak kabul edilmekte, bu alanın uzmanlık ve öğretme becerisi gerektirdiği bilinmektedir. Yöneticilik mesleği haline getirilmeli, yönetici adayları objektif olarak seçilmeli, eğitim yöneticileri yüksek lisans mezunu olmalıdır. Sürekli eğitim yoluyla eğitim ve öğretim, bireysel hakların eğitim düzeyine göre düzenlenmesi, yetki-sorumluluk dengesinin sağlanması gibi konular giderek önem kazanmaktadır (Özmen ve Kömürlü, 2010: 26). Okul müdürlüğünü bir meslek olarak geliştirmek için eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi son derece önemlidir. Bu hedefe ulaşmak için okul müdürü yetiştirme programını başarıyla tamamlayan bir kişi okul müdürü olacaktır (Işık, 2003: 210 - 211).

2.2.1.Okul Yönetiminin Amacı ve Önemi

Yönetim, organizasyonun malzeme ve insan kaynaklarını belirli hedeflere ulaşmak için yönetir, kullanır ve düzenler. Bunu yaparken, yönetim çeşitli yetenekleri ve faydaları uyumlu hale getirmelidir. Bunun için bilimsel işbirliği gerektirir (Bursalıoğlu, 2012: 15-16). Okul yönetimi çeşitli sorumluluklar içerir. Bu ortamda, okul yönetiminin ilk sorumluluğu, okulun belirlenen hedeflerine uygun olarak hayatta

kalmasını ve büyümesini sağlamaktır. İlgili düzenlemeler, okul müdürlerinin ve yardımcılarının görevlerini, yetkilerini ve yükümlülüklerini belirler. (Taymaz, 2011: 57). Organizasyon ve yönetim kavramlarını ayırmak imkânsız görünüyor. Organizasyon ve yönetim ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır, ancak organizasyon, yönetim değil, başlangıç noktası olarak hizmet etmelidir. Çünkü okulun hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlamak yönetimin sorumluluğudur. Bu bağlamda, okul müdürü okulun kendisinden önceliğini belirlemeli ve örgütü belirlenen amaçlarına uygun olarak sürdürmelidir. Bursalıoğlu'na göre, bir okul müdürü, kuruluşun hedeflerini öncelikli olarak belirlemeli ve onları zor zamanlarda feda etmemelidir. (Bursalıoğlu, 2012: 16). Bugün, okul müdürlerinin büyük yükümlülükleri var. Okul müdürlerinin yetkileri ve yükümlülükleri, okul müdürünün önemini vurguluyor. Eğitim sisteminin başarısı okulun başarısına bağlı olduğu gerçeği, okul müdürünün önemini vurguluyor. Okulun müdürü ne kadar iyi olursa, eğitim kalitesi o kadar yüksek ve sistemin başarılı olacağı söylenebilir (Balcı ve Aydın, 2003: 29).

Müdürler kurumlarını bir yönetim çerçevesi kullanılarak idare etmelidir. Okul müdürü, eğitim personelinin karar verme sürecine dâhil ederek yönetime yardım edebilir. (Başaran, 2011: 201). Bir okul müdürünün amacı, tüm okul topluluğuyla paylaşılmalı ve okul veya bölge tarafından alınan tüm kararlar ve eylemler için yol gösterici bir ilke olarak hizmet etmelidir.

2.2.2.Okul Müdürünün Görevleri

Bir organizasyonda müdür, organizasyonun hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlamalıdır. Organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesi onun başarısını ve devamlılığını belirtmektedir (Taymaz, 2011: 26). Kurumun hedefleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hayatta kalmasını sağlayan müdür, kararlar verip bunları uygulamak, ilgili planları planlamak ve yürütmek, organizasyon düzenlemeleri ve çalışmalar yapmak, kurumun çalışmasını sağlamak için personel ile çalışanlar arasında iletişim kurmak ve ilgili çalışmalar yapmak zorundadır. Bireylerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları vardır. Bunlar, eğitim ve eğitim, kendinizi ve çevrenizi tanımak, kendinizle çevrenizle uyum sağlamak ve kariyer yapmak gibi temel ihtiyaçlar içermektedir. Okullar bu gereksinimleri karşılayan kurumlardan biridir. Bu ihtiyaçları karşılamak için, okulların görevleri doğrultusunda yönetilmesi gerekiyor (Keskinkılıç, 2007: 257). Dünya hızla gelişiyor ve dönüşüyor, insanların ihtiyaçları da

değişmektedir. Sosyal alandaki bazı değişiklikler ve ilerlemeler, okul yöneticilerinin geleneksel yetkinliklerine ek yetki almasını gerektirdi. Demografik değişiklikler, ekonomik değişimler, devlet kurumlarının etkisi ve medyanın ve diğer kitle medyasının etkisi gibi sosyal sorunlar okul müdürünün işini karmaşıktırıyor (Sarpakaya, 2013: 125). Okul müdürü; öğretmenlerin hatalarını kabul eden, kişisel gelişim fırsatları sunan, mesleki gelişim faaliyetlerine katılan ve sürekli öğrenmenin önemine örnek olarak hizmet eden yetenekli ve bilgili bir öğretim liderleridir. Öğretim lideri öğretim sürecine odaklanır ve öğretmenler, öğrenciler ve müfredat arasında iletişim teşvik ederler. Bir okul üzerinde etki ve otoriteyi taşıyan üç önemli yön vardır. Bunlar, çevre, okul personeli ve öğrencileri içermektedir. Bu faktörler, okulun öğretimi ve öğrenimi, diğer faaliyetleri ve okulun başarı ve hedeflerine ulaşma yeteneğine etki etmektedir. Okul müdürleri, eğitim liderleri olarak, eğitim ve eğitim kalitesini artırmak amacıyla bu faktörleri yönetmekle sorumludur. Okul müdürü, öğretmenleri yönetmeyi ve öğrencileri okulda başarı artırmaya yardımcı olacak şekilde yönetmek için okulda olumlu bir öğrenme ortamı yaratmaya çalışmalıdır. Öğrencilerin başarılarını vurgulamaya, müfredatları sıkı takip ederek, işbirliği içinde etkili bir iletişim kurmaya, çevre ve ailelerin desteğini almaya ve öğrenmeyi engelleyecek disiplin sorunlarını ortadan kaldırmaya çalışmalıdır (Sagor ve Barnett, 1994; Chell, 1995; Özdemir ve Sezgin: 2003).

Okul müdürleri günlük olarak çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalabilirler, ancak bu sorunlara yanıt vermek için tamamlamaları gereken bir dizi görev de vardır. Bu görevler çok çeşitlidir. Onların hepsini, okul müdürlerinin görevlerini açıklayan resmî belgelerde bulmak imkânsızdır. Bu görevler, her ülkenin ekonomik, siyasi ve sosyal koşullarına bağlı olarak farklı olabilir. Ayrıca, değişen toplumsal yapılar ve durumlar, okul müdürlerine yeni talepler getirebilir. Tüm bu nedenlerden ötürü, okul müdürlerinin yetkileri ve yükümlülükleri kurallar tarafından yönetiliyor. Bu düzenlemeler, okul müdürlerine görevleri, yetkilileri ve sorumlulukları hakkında bilgi ve ne yapmaları gerektiği konusunda açıklama sağladılar. Ancak, sosyal yapı geliştikçe, müdürlerin görevleri de düzenli olarak değişmelidir. Yönetmelikler değişen ihtiyaçlara göre düzenli olarak müdürlerin görevleri, yetkilileri ve sorumluluklarını değiştiriyor.

Okul müdürünün görevi, tüm öğrencilerin onları üniversitede, kariyerde ve yaşamda başarıya hazırlayan yüksek kaliteli bir eēitim almalarını saēlamak için liderlik ve destek saēlamaktır. Bu, okul için amaç ve hedefler belirlemeyi, bu hedeflere ulaşmak için planlar geliştirmeyi ve uygulamayı, kaynakları etkili bir şekilde yönetmeyi ve olumlu bir öğrenme ortamı yaratmak için öğretmenler, personel, öğrenciler, veliler ve toplumla yakın çalışmayı içerir. Okul Müdürünün Sorumlulukları

Eēitim sisteminde, genel olarak müdürün okulu denetlediēi varsayılır. Okul büyük ya da küçük olsun, yönetim kavramları aynı kalır. Müdür hem insanları hem de maddi kaynakları saēlar ve yönlendirir. Müdür davranış ve faaliyetlerinde okulun önceliklerini belirlemelidir. (Taymaz, 2011: 81). Müdürün ilk sorumluluēu, okulların Türk ulusal eēitiminin amaçlarına hizmet etmesini saēlamaktır. Müdürler, yetki alanlarındaki endişeler üzerine harekete geçmeleri ve yetkilerini açan durumları üst düzey yetkililere bildirmeleri gerekmektedir. (Oktay, 2009: 123). Okul müdürlerinin rolleri, yetkileri ve yükümlülükleri giderek daha karmaşık hale geliyor. Çünkü toplumun müdürler ilgili beklentileri ve okulların öğrencilere ne sunması gerektiēi zamanla deēiřmiřtir. Okul müdürleri meslektaşları arasında seçilir. Seçilen yönetici olarak ilke, okul tabanlı yönetimin temel taşıdır. Okul tabanlı idaresinde, müdürlerin sorumlulukları ve önemleri aynı anda artabilir. Oswald'e göre müdürler; okul programları, ortak yönetim ve bölgesel karar verme sorumluluēunu üstlenirler (Keskinkılıç, 2007: 10). Bilgi aēında, eēitim kurumları geleneksel yaklaşımları terk etmek ve daha modern yaklaşımı kullanmak zorundadır. Okul müdürlerinin modern bir şekilde okulları yönetme ve idare etmede önemli görevleri vardır. "Bir okul müdürü kadar iyi" Bu cümle, okul müdürlerinin sorumluluēunu etkili bir şekilde vurguluyor. Sorumluluk duygusu ile hareket eden ve bu sorumluluk kavramıyla okul yöneten okul müdürleri, okul yönetiminde karşılaştıkları zorlukları önemli ölçüde azaltmaya yardımcı olabilirler. Bu aşamada, okul müdürleri son derece zeki, enerjik, cesur, sabırlı, anlayışlı ve kültürel açıdan farklı olmalılar. Tüm bu özellikleri aynı anda sahip olmak zor olabilir, ama bu imkânsız deēildir. Müdürler zayıflık dönemlerinde çevrelerine güvenebilirler. (Memduhoēlu, 2007: 95). Okul müdürleri ğretim programlarının uygulanması ve geliştirilmesinden sorumludur. (Aēaoēlu, Gültekin ve ubuku, 2002: 146)

Okullar toplumun farklı grupları için çeşitli roller yerine getirirler. Bu arzular toplumsal değerler tarafından etkilenir. Sonuç olarak, okul müdürü hem okulun hem de okulun kendisini yönlendiren ideallerin geliştirilmesinden sorumludur. Liderlerin yaptığı en yaygın hata, kuruluşun başarısını göz ardı ederek başarıya ulaşmaya çalışmaktır. Bu hatayı yapan liderler başarısız olabilir (Bursalıoğlu, 2012: 209–210). Okul müdürleri görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek için tamamen tarafsız olmalı. Bu dönemde, yöneticiler, alt görevlilerinin de aynı şeyi yapmalarını sağlarken siyasi tarafsızlıklarını korumalıdır. Öğretmenler ve müdürler, kamu makamları olarak, siyasi tarafsızlık fikrine kesinlikle uymalıdır. (Kaya, 1996: 155).

Bir okul müdürünün belirli görev, yetki ve sorumlulukları, okulun düzeyine (ilkokul, orta, yüksek) ve okul veya ilçe için geçerli olan belirli yasa ve yönetmeliklere bağlı olarak değişebilir. Ancak, okul müdürünün bazı ortak sorumlulukları şunları içerebilir:

2.2.3.Okul Müdürün Roller

Okul müdürlerinin rolleri birbirinden farklıdır ve kültürler arasındadır. Ülkenin yönetiminden bağımsız olarak, eğitim okullarda gerçekleşir. Türkiye'de diğer ülkeler gibi okul müdürünün durumu da değişiyor. Ülkenin idari sistemi merkezi ya da merkezsiz olsun, eğitim ve eğitim okullarda gerçekleşir. Belki de bu yüzden birçok müdür inanıyor, "Bir okul, müdürü kadar okuldur." Kelime sıklıkla kullanılır. Günümüzün okullarının yapısı ve çalışma tarzı değişmektedir. Okulun yapısı ve yönetimindeki değişiklikler açıkça yöneticinin fonksiyonunu önemli ölçüde etkilemektedir. Küreselleşme, bilgi teknolojisi ve organizasyonel öğrenme, okul müdürlerini yeni rollere adapte etmeye zorlamaktadır (Çelik, 2012: 142). Müdürler okulda öğrenciler, öğretmenler ve personel kontrolünde önemli bir rol oynamaktadırlar. Okul müdürleri, okulda gerçekleşmesi beklenen değerleri belirlemek, okul ve eğitim için vizyon, misyon ve hedefleri belirlemek, bunları gerçekleştirmek için okul topluluğunun üyelerini motive etmek, karşılıklı güven üzerine kurulmuş bir okul ve öğrenme iklimi ve kültürünü yaratmak ve sürdürmek ve ortaya çıkabilecek sorunları becerikli bir şekilde çözmekle sorumludur. (Şişman, 2012: 19 - 20).

Rol açısından, okul müdürleri merkezi kuruluş yöneticilerinden daha şanslı görünüyor. Kurallar ve gelenekler, okul müdürünün sorumlulukları hakkında bilgi verebiliyor

(Bursalıoğlu, 2012: 203). Yasalar ve düzenlemelerle verilen görev ve sorumlulukların yanı sıra, okul müdürü, okulun geleceğe hazırlanmasını da üstlenmelidir. Bu ortamda, geleneksel görev ve sorumluluklarının ötesine geçmelidir. (Sarpkaya, 2013: 338). 1980'lerden sonra ortaya çıkan mega trendler sayesinde, okul müdürlerinin yeni rollerinin 2000'lerde öngörüldüğü biliniyor. Stratejik planlama, piyasa ilkelerini anlamak, ömür boyu öğrenmeyi teşvik etmek ve okulun gelişimini içeren okul müdürlerinin çeşitli sorumluluklarını belirliyor (Balci, 2011: 133)

Türkiye'nin eğitim sistemini incelediğimizde, okulların çeşitli türleri olduğunu görüyoruz. Bu tür okullar arasında ufak farklılıklar vardır, ancak genellikle karşılaştırılabilirler. Ancak her kurumun kendi kültürü ve iklimi vardır. Ayrıca, çevre ve personel kalitesi okuldaki farklılıklar gösterir. Sonuç olarak, her okul müdürünün sorumlulukları farklı olabiliyor. Okul müdürleri, yasalar tarafından onlara atanan rollerin yanı sıra, okullarını geleceğe hazırlamak için geleneksel görev ve sorumluluklarının ötesine geçmelidirler (Sarpkaya, 2013: 339). Bugün eğitim alanındaki değişim ve çeşitlilik geçmişe kıyasla dramatik bir şekilde genişlediği görüyoruz. Ayrıca, okulların geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılması yönündeki girişimler, öğretmenlerin ve müdürlerin yükümlülüğünü artırdığı biliyoruz. 1980'lerden sonra, akademik araştırmalar okul müdürlerinin değişen rolüne giderek daha fazla odaklandı. Araştırma sonuçlarına göre, okul genelindeki iyileştirmelerin etkinliği ile okul müdürlerinin görevleri arasında önemli bir bağlantı olduğu ifade ediliyor. Okul yöneticileri değişiklikleri yönlendirmek için liderlik rollerini üstleniyorlar (Fullan: Keskinkılıç, 2007: 156). Eğitim sistemimizde tam olarak uzmanlaşmamış okul müdürlerinin çevre liderliği pozisyonlarını etkili bir şekilde yerine getirmedikleri söyleniyor (Bursalıoğlu, 2012: 203).

2.2.4.Okul Müdürünün Nitelikleri

Eğitim ve okul müdürleri toplumsal hedeflere ulaşmak ve bireysel becerileri geliştirmek gibi sorunlar için öncelikli olarak sorumludur. Müdürler sorumluluklarını doğru şekilde yerine getirmek ve güçlerini adil bir şekilde kullanmak için hem yönetim hem de bireysel görevlerde uzmanlaşmalılar. Eğitim ve okul müdürleri, otoritelerini kurumsal hedeflerle uyumlu tutmak, ortak bir vizyon oluşturmak ve uygulamasını sağlamak gibi yeteneklere sahip olmalılar (Mozakoğlu, 2000). Araştırmacılar organizasyon için çok sayıda tanım önerdiler. Bir organizasyon, insanların belirli

amaçlar elde etmek için kurduğu bir işbirliği sistemi olarak gördüler. Organizasyonun performansını sağlamak için, işler uzmanlık alanlarına göre sınıflandırılmalıdır. Eğitim sistemimizde tam bir uzmanlık olmadığı "Öğretim mesleğinin özü öğretmek" eğitim sistemimize etki ettiği ifade ediliyor. (Şişman, 2012: 203). Etkili olmak için, okul müdürlerinin bazı teorik verileri olması gerekiyor. Okul müdürü önce eğitimin temelini oluşturan teorileri ve kavramları anlamalıdır. Erdoğan göre; eğitim ve eğitim trendleriyle güncel olmanın gerekliliğini vurguluyor. (Erdoğan, 2010: 128).

Yönetim kavramlarını ve teorilerini anlayan bir yönetici, yönettiği eğitim organizasyonunun bütünlüğünü, alt sistemleri arasındaki ilişkileri ve organizasyonun diğer organizasyonlar arasındaki konumunu görebilir; organizasyonu yenilebilir ve kuruluş içi çatışmalar ve kümeleri yönetebilir (Başaran, 2011: 206). Yüzyılımız "iletişim çağı" olarak bilinir ve dünya iletişim ağları ile bağlantılı bir köy haline geliyor. Okul müdürleri iletişim, engeller ve düzenleme konusunda eğitilmelidir (Bursalıoğlu, 2012: 112). Okul müdürleri, kurumlarını yönlendirecek hedefleri geliştirmeye, bu hedeflere ulaşmak için uygun bir ortam yaratmaya ve iç sorunları çözmeye çalışmalıdırlar. (Erdoğan 2010: 135). Müdürler ve öğretmenler açık, şeffaf, empatik ve her şeyden önemlisi saygılı bir şekilde iletişim kurmalıdırlar (Oktay, 2009: 339). Eğitim kurumları toplumsal değerlerin sürdürülmesini ve insanların hayatına uyum sağlamasını sağlamakla birlikte, öğrencileri ve toplumu küresel ve ulusal değişikliklere ve gelişmelere yanıt olarak öğretmekle sorumludur. Okul müdürleri arasındaki etkili iletişim çok önemlidir (Aydoğan ve Kaşkaya, 2012: 5). Okul müdürleri okulu ve onun birçok durumunu derinlemesine analiz etme yeteneğine sahip olmalılar. Okul müdürü çevresindeki diğerlerini etkileyebilir ve bu yeteneği okulu etkinleştirmek için kullanabilir. Erdoğan'a göre müdürler, olaylara bağlı olarak çevrelerine çeşitli şekillerde etki etmelidir (Erdoğan, 2010: 135).

Eğitim kurumlarında zaman zaman birçok sorun ortaya çıkabiliyor. Okul müdürlerinin insan psikolojisi konusunda uygun bir eğitime sahip olması gerekiyor (Çelikkaya, 1999). Okul müdürü öncelikle kurumunun vizyonunu belirlemeli ve bu hedefe uygun bir bilgi ve anlayış seviyesini korumalıdır. Farkındalık ve anlayışın öğretmenlerin ve diğer eğitim uzmanlarının yaratıcılığını serbest bırakmalarına yardımcı olabileceğini öne sürüyor (Erdoğan, 2010: 135). İyi bir müdür, çok çalışan ya da çok fazla iş yapan biri değildir. Görevin tamamlanma aşamasında değil, alanın daha az enerji harcaması

ve yeni projeler için daha fazla zaman ve enerjiye sahip olması için müdahale etmeli ve değerlendirmeyi yapmalıdır (Oktay, 2009: 378). İletişim yönetim konusundaki önemli bir özelliğe sahip gibi görünüyor. Müdürler bu alanda kendilerini eğitmesi çok önemlidir. Okul müdürleri kişiler arası ve gruplar arası iletişimi yakından değerlendirmeli ve onu iyileştirmeye çalışmalıdırlar. Bunu yapmak için önce sosyal psikolojiyi, grup dinamiklerini ve grup çalışmalarını anlamak gerekiyor (Bursalıoğlu, 2012:113). Hem yönetim hem de iletişim alanında yetkinlik geliştiren bir müdür görevlerini yerine getirebilir ve kuruluş içinde sağlam bir yapıyı kurabilir. Bu, öğrenciler, öğretmenler ve yöneticiler arasında sağlıklı bir ilişki sağlayabilir. Bu kararlı yaklaşım hem öğrenciler hem de öğretmenler için daha büyük başarıya yol açabilir. Uluslararası kültürel çeşitliliği göz önüne alındığında, okul müdürlerinin beklenen yönetim davranışları farklı olabilir. Okul müdürlerinin davranışı, yasal düzenlemeler, üst düzey yöneticilerin beklentileri, okul yapısı, programlar, öğretmen ve öğrenci profilleri ve sosyal ve kültürel ortam da dâhil olmak üzere çeşitli faktörler tarafından etkilenebilir (Şişman, 2012: 59). Okul müdürlerinin beklentilerinin artması ve bilgi ve uzmanlıklarının artmasıyla okul müdürleri daha öğretici liderlik davranışlarını gösteriyor. Bu nedenle, müdürlerin görevlerini ve yükümlülüklerini belirleyen kurallar ve yasalar, önderlerin eğitim liderleri olarak görev yapmalarına olanak sağlamak için gözden geçirilmeli ve değiştirilmelidir (Bozkurt, 2013: 38).

3.YÖNTEM

Bu bölüm; araştırma desenini, çalışma grubunu, veri toplama aracını, veri toplama sürecini, verilerin çözümlenmesini ve güvenilirlik ile tutarlılık alt bölümlerini kapsamaktadır.

3.1.Araştırma Deseni

Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmaları nitel araştırmalarda en fazla kullanılan desenlerden biridir. Durum çalışması deseninde her çalışmanın bağlamı farklı olabileceğinden, sonuçlar genelleştirilemez, ancak benzer durumlar için örnek teşkil etmeleri beklenebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

3.2.Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Bursa'nın Osmangazi ilçesine bağlı kamu okullarında görev yapmakta olan 41 müdürden oluşmaktadır. Çalışmaya katılan okul müdürlerinin okulunda X ve Y kuşağı öğretmenlerin çalışıyor olması ayrıca okul müdürünün en az bir yıllık müdürlük tecrübesi olması şartları aranmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan, okul müdürlerinin cinsiyet, yaş, okul türü ve kıdem durumu ile ilgili demografik bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Demografik Bilgileri

Değişkenler	Demografik Özellikler	Frekans (f)	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	8	19,5
	Erkek	33	80,5
Yaş	35-43	7	17,1
	44-50	10	24,4
	50-55	11	26,8
	55-60	7	17,1
	60 ve üzeri	6	14,6
Okul Türü	İlkokul	10	24,4
	Ortaokul	15	36,6

	Lise	16	39
Kıdem	10-20 yıl	11	26,8
	20-30 yıl	20	48,8
	30 ve üzeri	10	24,4

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmanın örneklemini oluşturan 41 okul müdürünün 8’i kadınsa (%19,5), 33’ü erkek müdürlerdir (%80,5). Araştırmanın örneklemindeki katılımcıların hiçbiri 35 yaş altında değildir. 35-43 yaş aralığındaki Y kuşağı müdürler sadece 7 kişi bulunurken (%17,1), 44-50 yaş aralığına da 10 müdür bulunmaktadır (%24,4). 50-55 yaş aralığına da 11 müdür (%26,8), 55-60 yaş aralığına da 7 müdür (%17,1) bulunmaktadır. 60 yaş ve üzeri 6 müdür (%14,6) bulunmaktadır. Okul türü dağılımına baktığımızda ise ilkokulda 10 müdür (%24,4), ortaokulda 15 müdür (%36,6), lisede 16 müdür (%39) görev aldığını görmekteyiz. Okul müdürlerinin kıdemleri göz önüne alındığında 10-20 yıl arasında 11 müdür (%26,8), 20-30 yıl arasında 20 müdür (%48,8), 30 ve üzeri 10 müdürün (%24,4) çalıştığını görmekteyiz.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formlarının kullanıldığı çalışmalarda araştırmacı gerekli gördüğü yerde çalışma konusuyla ilgili detaylı açıklama sağlayacak sorular yöneltebilmektedir. Bu çalışmada, bazı sorularda katılımcının zorlandığı veya soruyu farklı anladığı noktalarda açıklamalar yapılmış; gerektiğinde ise kısa ek hatırlatmalar ya da bilgilendirmeler sunulmuştur. Bu süreçte yönlendirme yapmamaya ve katılımcının düşüncelerini kesintisiz olarak aktarabilmesine özen gösterilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanması sürecinde;

(a) Çalışma kapsamında, okul müdürleriyle görüşmelerin gerçekleştirilmesi için gerekli izinler Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve İstanbul Kültür Üniversitesi "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu" tarafından alınmıştır. Osmangazi ilçesindeki kamu okullarında görev yapan müdürlerle görüşmeler yüz yüze yapılmıştır. Müdürlere araştırmaya gönüllü katılımın esas olduğu bildirilmiştir.

(b) Görüşme soruları, alanında uzman kişilerden alınan geri bildirimler doğrultusunda ve iki okul yöneticisi ile pilot uygulama yapıldıktan sonra son haline getirilmiştir. Sorular, Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Görüşme Soruları

Görüşme Soruları
1. Okulunuzu yönetirken iletişim sürecinde X kuşağı (44-58 yaş aralığı) öğretmenlerle yaşadığınız sorunlar nelerdir? Ayrıntılı olarak açıklar mısınız?
2. Bu kuşaktaki öğretmenlerle yaşadığınız iletişim sorunlarını nasıl çözüyorsunuz? Örnekler vererek ayrıntılı olarak açıklar mısınız?
3. Okulunuzu yönetirken iletişim sürecinde Y kuşağı (24-43 yaş aralığındaki) öğretmenlerle yaşadığınız sorunlar nelerdir? Ayrıntılı olarak açıklar mısınız?
4. Bu kuşaktaki öğretmenlerle yaşadığınız iletişim sorunlarını nasıl çözüyorsunuz? Örnekler vererek açıklar mısınız?

(c) Görüşme sürecinde kullanılan veri toplama aracı, farklı yaş gruplarındaki (X ve Y kuşağı) öğretmenlerle iletişimde yaşanan sorunları anlamaya yöneliktir. Örneğin, X kuşağı (44-58 yaş) öğretmenlerle karşılaşılan iletişim zorlukları ve bu sorunlara yönelik çözümler ile Y kuşağı (24-43 yaş) öğretmenlerle yaşanan problemler ve çözüm yöntemleri görüşmelerin odak noktalarını oluşturmuştur.

Görüşme formu, iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, müdürlerin demografik bilgilerine (cinsiyet, yaş) ve kamu okullarındaki görev sürelerine ilişkin soruları içermektedir. İkinci bölümde, farklı kuşaklardaki öğretmenlerle yaşanan iletişim sorunlarına dair açık uçlu sorular yer almaktadır. Bu bölümde, gerektiğinde müdürlerin görüşlerini daha detaylı ifade etmelerini sağlamak amacıyla sondaj sorulara da yer verilmiştir.

3.4.Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Verilerin toplanması amacıyla 41 okul müdürüyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme gerçekleştirilecek okul müdürleri ziyaret edilerek görüşme isteğini belirtilmiş ve kendilerinin uygun göreceği bir zamanda randevu

talebinde bulunmuştur. Çalışmaya katılan okul müdürleri ile karşılıklı uygun tarihte anlaşılmış ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerde araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formları kullanılmıştır. Müdürlerle yapılan görüşmenin cevapları birkaç kez ayrıntılı olarak gözden geçirilmiş ve toplanan veriler kategorize edilerek kodlanmıştır. Sorulara verilen cevaplar analiz edildiğinde anlaşılmayan yerler katılımcıya tekrardan sorularak netleştirilmiştir. Kodlar oluşturulduktan sonra temalar oluşturulmuş ve belirli temalar/alt temalar altında düzenlenmiştir. Araştırmaya katılan müdürlerin kimlik belirleyici hiçbir bilgisi alınmadan katılımcı müdürlere takma isim verilerek çalışmaya devam edilmiştir. Okul müdürlerinin cinsiyeti, yaşı ve okul türü göz önünde bulundurularak harfler ve rakamlarla kodlanarak ifade edilmiştir. Örneğin Osmangazi’de bulunan X okulundaki okul müdürü kayıtlara M24E57O (müdür, sıralama, erkek, 57 yaşında, ortaokul) olarak geçmiş ve her bir okul müdürü için kodlama belirtilmiştir. Ayrıntılı kodlama aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcılara İlişkin Kodlama

NO	MÜDÜR KOD	CİNSİYET	YAŞ	OKUL TÜRÜ
1	M1E42L	Erkek	42	Lise
2	M2E55O	Erkek	55	Ortaokul
3	M3E54O	Erkek	54	Ortaokul
4	M4E48İ	Erkek	48	İlkokul
5	M5K41İ	Kadın	41	İlkokul
6	M6K49L	Kadın	49	Lise
7	M7K42İ	Kadın	42	İlkokul
8	M8K51O	Kadın	51	Ortaokul
9	M9E48L	Erkek	48	Lise
10	M10E53O	Erkek	53	Ortaokul
11	M11E56O	Erkek	56	Ortaokul
12	M12E54L	Erkek	54	Lise

13	M13E49O	Erkek	49	Ortaokul
14	M14E52O	Erkek	52	Ortaokul
15	M15E44İ	Erkek	44	İlkokul
16	M16K52L	Kadın	52	Lise
17	M17K61L	Kadın	61	Lise
18	M18E43O	Erkek	43	Ortaokul
19	M19E61O	Erkek	61	Ortaokul
20	M20E42O	Erkek	42	Ortaokul
21	M21E62L	Erkek	62	Lise
22	M22E49İ	Erkek	49	İlkokul
23	M23E56L	Erkek	56	Lise
24	M24E57O	Erkek	57	Ortaokul
25	M25E41L	Erkek	41	Lise
26	M26E63İ	Erkek	63	İlkokul
27	M27K47İ	Kadın	47	İlkokul
28	M28E64L	Erkek	64	Lise
29	M29E59L	Erkek	59	Lise
30	M30E49O	Erkek	49	Ortaokul
31	M31E51L	Erkek	51	Lise
32	M32E57İ	Erkek	57	İlkokul
33	M33O62E	Erkek	62	Ortaokul
34	M34E53L	Erkek	53	Lise
35	M35E57L	Erkek	57	Lise
36	M36E54L	Erkek	54	Lise
37	M37E39İ	Erkek	39	İlkokul

38	M38K54L	Kadın	54	Lise
39	M39E48İ	Erkek	48	İlkokul
40	M40E48O	Erkek	48	Ortaokul
41	M41E57O	Erkek	57	Ortaokul

Verilerin çözümlenmesi alanyazın da göz önüne alınarak dikkatle araştırmacı tarafından okunmuş, elde edilen verileri düzenlemek ve çözümlenmesi için önemli miktarda zaman harcamış, daha sonra bu veriler değerlendirilmiş ve tablolastırılmıştır. Çalışmanın, bulgular ve yorumlar bölümünde müdürlerin her bir soruya verdikleri yanıtlar ve ifadeler metin içinde aslı korunarak kullanılmıştır.

3.5.Güvenirlilik ve Tutarlılık

Çalışmanın güvenilirliğini artırmak ve herhangi bir yetersizlik veya yanlışlığı düzeltmek için, kullanılan veri toplama yöntemlerinin daha küçük bir grupta araştırılması uygun olacağı düşünülmektedir (Seggie ve Bayyurt, 2017). Katılımcılarla görüşme yapmadan önce, çalışmaya katılması planlanmayan iki müdür yardımcısı ile yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu pilot çalışma sonucunda, araştırmada kullanılacak görüşme sorularının araştırmanın içeriğini karşıladığı ve hazırlanan soruların katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı teyit edilmiştir. Ardından görüşme soruları incelenmiş ve müdürlerle yapılan görüşmelerde kullanılmak üzere hazırlanmıştır..

Bilimsel çalışmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasından elde edilen sonuçların sunulmasına kadar araştırmanın tüm aşamalarında geçerlik ve güvenirlik önem arz eden ölçütlerdir. Nitel araştırmalarda, çalışmanın bulgularını doğrulamak için bağımsız bir kodlayıcının, araştırmacının kullandığı yöntemi takip etmesini ifade eden denetleme tekniği, uzman incelemesi ve görüşmelerden elde edilen verilerin doğrudan okuyucuya sunulması geçerliği ve güvenirliği belirlemede önemli stratejilerdir (Merriam, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çerçevede araştırmanın geçerliğini ve güvenirliğini sağlamak amacıyla, katılımcıların ifadelerinden birebir alıntılar yapılmış, veri seti bağımsız bir okuyucu tarafından tekrardan kodlanarak iki kodlama arasındaki

tutarlılık $\Delta = C \div (C + \Theta) \times 100$ (Miles ve Huberman formülü) formülü ile hesaplanmıştır. Bu formülde Δ : Güvenirlik katsayısını, C: Üzerinde görüş birliğine varılan terim sayısını, Θ : Üzerinde görüş birliği sağlanmayan terim sayısını ifade etmektedir ve iki kodlayıcı arasındaki görüş birliği oranının en az %80 olması gerekmektedir (Miles ve Huberman, 1994; Patton, 2002, akt. Baltacı, 2017). Bu araştırmada güvenirlik katsayısı %85.36 olarak bulunmuştur.

Ek 1'de araştırma onam formu ve Ek 2'de yarı yapılandırılmış görüşme soruları yer almaktadır. Ek 3'te araştırmanın yürütülmesinde herhangi bir etik veya bilimsel engel bulunmadığını tespit eden etik kurul sonuç ve onayını içermektedir. Ek 4'te, MEB izin kararı yer almaktadır.

4.BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde müdürlerle yapılan görüşmede toplanan verilerin tematik analiz tekniği kullanılarak yapılmış analizleri alt problem sırasına göre hazırlanmıştır.

4.1.Okul Müdürlerinin X Kuşağı Öğretmenlerle İletişimi Üzerine Analiz

Sonuçları

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin müdürlere, *“Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar nelerdir?”* sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar çerçevesinde bulgular, tema ve alt temalara haline getirilmiştir. Bu soruya yönelik 2 tema elde edilmiş ve bu temalar ‘‘ Bireysel iletişim engelleri’’ ve ‘‘Statüden kaynaklı iletişim engelleri’’ şeklindedir. Bu iki bulgu, temalar ve alt temalarına göre incelenmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin İletişim Sürecinde X Kuşağı Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlar

No	Tema	Alt temalar	f	
1	Bireysel İletişim Engelleri	Bilgiçlik taslama Empatik iletişim kuramama Sürekli başkalarını suçlama Alınganlık Sürekli şikâyet etmeleri Siyasi düşünceye fazlaca atıf Zor ikna olmaları Eleştiri kabul etmeme Sıkılgan vücut dili Takıntılı olmaları Ön yargılı olma Katı fikirli olma Ani tepki vermeleri Hoşgörüsüzlük	8 7 6 5 5 5 5 4 3 3 3 2 2 1	59
2		Tecrübeye aşırı önem verme	7	28

Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri	Y Kuşağı yöneticilerin yetkisini kabul etmeme	6
	Y kuşağı öğretmenleri beğenmeme	5
	Y kuşağı yöneticileri beğenmeme	5
	Verilen göreve itiraz etme	2
	Formal iletişime önem vermeleri	1
	Y kuşağı öğretmenlerle mesafeli iletişim	1
	Y kuşağı öğretmenlerle çatışma	1

4.1.1.X Kuşağı Öğretmenlerle Bireysel İletişim Engelleri

Okul müdürlerinin görüşlerine göre, bireysel iletişim engelleri bulgusu bu bölümde açıklanmıştır. Bireysel iletişim engelleri bulgusu, temalar ve alt temalar şeklinde incelenmiş ve Tablo 4’ de verilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde araştırmanın birinci alt problemine ilişkin müdürlere sorulan sorunun analizi yapıldığında elde edilen iki temadan ilki bireysel iletişim engelleri problemi (f=59) şeklinde açıklanmıştır. Bu tema altında; bilgiçlik taslama (f=8), empatik iletişim kurmama (f=7), sürekli başkalarını suçlama (f=6), alınganlık (f=5), sürekli şikâyet etmeleri (f=5), siyasi düşünceye fazlaca atıf (f=5), zor ikna olmaları (f=5), eleştiriyi kabul etmeme (f=4), sıkılgan vücut dili (f=3), takıntılı olmaları (f=3), ön yargılı olmaları (f=3), katı fikirli olma (f=2), ani tepki vermeleri (f=2), hoşgörüsüzlük (f=1) şeklinde okul müdürleri görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin örnekler şu şekilde verilmiştir:

‘...Eleştiri açık olmamalarından kaynaklanan ben her şeyi biliyorum anlayışı da çok yaygın. Yapılmayan işlerin sebebi hep başkaları ayrıca motive etmede zorlanıyoruz devamlı mücadele ederek ikna etmeye çalışıyorum...’ (M8K51O)

‘...Özellikle aynı kurumda uzun süredir görev yapıyor ise her şeyi bildiklerine dair fikir geliştirebiliyorlar ve yapılan uygulamaları gereksiz buluyor olmaları. Görevlendirme de zor ikna olmaları genellikle işleri yokuşa sürmeleri çok sık karşılaşıyorum. Alınganlık ve sürekli başkalarını suçlama çok yaygın karşılaşıyorum. Önyargılarını kolay kolay aşamamaları ayrı bir iletişim engelimiz. Her şeyi biliyoruz anlayışıyla hareket etmeleri beni ayrıca çok

yoruyor Tecrübenin çok çok önemli olduğunu devamlı tekrarlamaları...’
(M9E48L)

‘... Kemikleşmiş fikirleri var değiştirmemektedirler. İş yaptırmak deveye hendek atlatmaktan daha zor...’ (M10E53O)

‘... Ayrıca bu kuşak sürekli eskiye özlem duyduğu için her yeni şeye karşı grup oluşturuyor. Karamsar şikâyet eden kuşak olduğu için okul iklimini de olumsuz etkilemektedirler. Ufak şeyleri takıntı yapıp zaman kaybettikleri için hizmet içi çalışmalarında da sorun yaşamaktayız...’ (M13E49O)

‘... Kendilerini geliştirmeye ya da eleştiriye çok açık değiller. Okulda sorumluluk almaktan geri duruyorlar. ... (M15E44İ)

‘... Eleştiriye kabul etmiyorlar mesleki tecrübelerinden dolayı her şeyi biliyorum modundalar sürekli başkalarını suçluyorlar... (M18E43O)

‘... X kuşak’ı öğretmenler çoğunlukla yer değiştirmekten hoşlanmayan değişikliğe kapalı kişilerdir. Aynı okullarda uzun seneler çalışmaları nedeniyle dinazorlaşma sendromu yaşadıkları kanaatindeyim. Bu yaş grubundaki öğretmenler çoğunlukla bulundukları örgütlerde klikleşmeye neden olmaktadırlar. Bir görevi ya da sorumluluğu kendisi yapmak istemediği gibi başkalarının da yapmasına engel olacak faaliyetlerde bulunmayı seviyorlar. Bu durum da okullarda alınacak kararları, eylemleri olumsuz etkilemektedir. Okul kültürünün oluşması öğretmenlerin de katılımı ile gerçekleşebilecekken, kurum kültürüne katkı sağlayacak faaliyetlerin önüne engel olmaktadır...’ (M20E42O)

‘...dersi anlatma işini iyice yapınca her şey tamam görüyorlar. Hâlbuki öğretmen çocukların hayatlarına dokunmayı bilmesi gerekir, ders içi ders dışı çocukların hayatlarını hep örnek şahsiyet olarak durmalıdır. Derse hazırlık yaparak gelmedikleri için ders verimlilikleri oldukça düşük. Öğretmeyi kurs ve dersanelere havale etmiş durumdalar. Veli görüşmeleri ve ev ziyaretleri yapmıyor hâlbuki ev ziyaretleri Japon ve Avrupa sisteminde çok detaylı şekilde takip edilir. Rehberlik servisi sadece sorunlu öğrenciler ile görüşüyor diğer öğrenciler ile ilgilenmiyor. Öğretmenin bilgisi yeterli değil çoğunlukla...’ (M22E49İ)

‘...Yeni yaklaşımlar ve yeni eğitim modellerine karşı tepki gösterip diğer öğretmenlere olumsuz örnek oluşturmaktalar. Okulda yapılacak her türlü iş, çalışma ve projelere ‘gençler yapsın’ tarzında tutum geliştirmekteler. Tüm bunlara rağmen eğitim ilkeleri ve gerekleri konusunda daha duyarlılar. Belli bir fikre ve ideolojiye sahip olup bunla ilgili tartışma zemini bulurlarsa tartışmaktan çekinmemekteler...’ (M23E56L)

‘... Ayrıca her yeni düşünceye, fikre ikna etmeye çalışıyorum. Sabit fikirlilik çok fazla ve siyasi görüşleri maalesef çok ayrıştırıcı kendi dışındaki bir görüşe karşı hoşgörü oldukça zayıf...’ (M24E57O)

‘... X kuşağındaki öğretmen arkadaşlarımız sistemdeki yeni değişikliklere adapte olmakta zorlanıyorlar. Yeni değişiklikler yapmamıza direniyorlar. Hali hazırda uyguladıkları eski metotların daha doğru olduğunu sürekli vurguluyorlar...’ (M29E59L)

‘... Kendilerini yenilemeye kapalılar. Yeniliğe açık olmadıkları için buradan doğan boşluğu tamamen tecrübeye dayanarak kapatmaya çalışıyorlar bu da değişim gerektiren konularda bir çıkmaza sebep oluyor. Ayrıca genç öğretmenleri memleket olaylarına duyarlı olmadıklarını düşünerek konuşma süreçlerini siyasi konjektöre çekiyorlar...’ (M32E57İ)

‘... Bu süreçlerde X kuşağı olarak nitelediğimiz 44-58 yaş arasındaki öğretmenlerimizle yaşadığımız sorunların başında; yeniliklere kapalı olmaları gelmektedir. İlaveten kendilerinden genç olarak gördükleri yöneticileri küçümseme ve verilen talimatları göz ardı etme sorunu ile karşılaşmaktayız. Bu yaş grubundaki öğretmenlerimiz mesleki doyuma ulaştıklarından ötürü çalışma konusunda hevesli davranmamakta öğrencilerin sorunlarını göz ardı etmektedirler. Yine bu öğretmenlerimiz gerek teknik imkânlardan, gerek ikili diyalogdan ötürü sürekli memnuniyetsiz ve şikâyetçi bir tutum izlemektedir. Yapılan toplantılarda sıkıldıklarını ve konuya ilgi duymadıklarını net bir biçimde göstermektedirler. Son olarak bu öğretmenlerimiz görev paylaşımı yapılması durumunda görevden kaçmakla verilen görevleri yerine getirmemektedir...’ (M34E53L)

‘... Proje ortaya koyma sürecinde üretim değil yönetim kısmında olmayı tercih ediyorlar. Kitap okuyan kendini geliştiren bir kuşak olmasına rağmen merak duygusu köreldiğinden daha gelenekçi, klasik tavır ve uygulamalar sergiliyor. Travmatik ve duygusal bir nesil eleştiriye açık değil...’ (M36E54L)

‘... X kusağı öğretmenleri kendi kademesindeki meslektaş öğretmenlerine küçümseyici bir tavırla davranış sergilemekte, zümrelere ve toplantılara katkı sağlayamamaktadırlar. Bu yaş grubundaki öğretmenlerimiz ayrıca çatışma durumlarında takıntılı, sorun yaşadıkları diğer öğretmenlere karşı iletişime de kapalıdırlar...’ (M40E48O)

‘... Yaşlarının ve tecrübelerinin fazla olduğunu düşündükleri için yaptığı yanlış söylendiğinde veya düşündüklerinin aksi bir görev verildiğinde alınganlık gösterebiliyorlar...’ (M41E57O)

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin müdürlere sorulan birinci soruya yönelik iki tema elde edilmiştir. Bu temalardan ilki olan bireysel iletişim problemlerinden kaynaklı problemler incelenmiştir. Müdürlerin büyük çoğunluğu iletişim problemlerinin kişilerden kaynaklandığı görüşünde olduğu sonucuna varılmıştır. Bireysel iletişim engellerinden bilgiçlik taslama en sık verilen cevaptır ve bu cevabı empatik iletişim kuramama, sürekli başkalarını suçlama takip etmektedir. Özellikle öğretmenlerin sürekli şikâyet etmeleri, alınganlık, eleştiri kabul etmeme ve zor ikna olmaları okul müdürlerini rahatsız etmektedir. Bazı müdürler ise katı fikirli ve ön yargılı olmanın en önemli iletişim problemi olduğunu savunmaktadır.

4.1.2.X Kuşağı Öğretmenlerle Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri

Okul müdürlerinin görüşlerine göre, statüden kaynaklı iletişim engelleri bulgusu bu bölümde açıklanmıştır. Statüden kaynaklı iletişim engelleri bulgusu, temalar ve alt temalar şeklinde incelenmiş ve Tablo 4’ de verilmiştir.

Tablo 4 ‘de görüldüğü gibi araştırmanın birinci alt problemine ilişkin müdürlere sorulan ‘Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X kusağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar nelerdir?’ sorusunun analizi yapıldığında elde edilen iki bulgudan ikincisi (f=28) açıklanmıştır. Bu tema altında; tecrübeye aşırı önem verme (f=7), Y kusağı yöneticilerin yetkisini kabul etmeme (f=6), Y kusağı öğretmenleri beğenmeme (f=5), Y kusağı yöneticileri beğenmeme (f=5), verilen göreve itiraz etme (f=2), formal

iletişime önem vermeleri (f=1), Y kuşağı öğretmenlerle mesafeli iletişim (f=1), Y kuşağı öğretmenlerle çatışma (f=1) şeklinde okul müdürleri görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin örnekler şu şekilde verilmiştir:

‘...tecrübeli oldukları için kendilerinin yaptıklarını doğru biliyorlar. Müdüre, genç yöneticilere yukarıdan bakıyorlar...’ (M3E54O)

‘...Bu kuşak iletişim konusunda mesleki tecrübeleri açısından ve uzun yıllar meslekte olmalarından dolayı yaşça küçük olan biz yöneticilerin isteklerine cevap veremeyebiliyorlar. Genç öğretmen arkadaşlarla ve bizlerle aralarına mesafe koyabiliyorlar. Bizim isteklerimizi, görev talimatlarını yerine getirirken bazı sorunlar çıkabiliyor. Çok duyarlı ve alıngan olabiliyorlar. Bu durumlar da karşılıklı iletişimimizi olumsuz etkiliyor. Yardım etme ve iletişim konusunda araya mesafe koyabiliyorlar. Ben aşırı ‘‘biliyorum!’’ tavırları sebebiyle de etkileşimi de kısıtlıyor...’ (M5K41İ)

‘...Meslekte uzun yıllardır var olmalarında ötürü kalıplaşmış eğitim teknikleri ile ilerlemeyi tercih ediyorlar. Geleneksel tarzın dışına çıkamıyorlar ve teknoloji yeterli düzeyde kullanamamalarından kaynaklanan sıkıntıları yaşıyoruz. Uyarıda bulunan genç müdür yardımcılarını takmıyorlar. X kuşağı öğretmenler için tecrübe en önemli şey...’ (M8K51O)

‘...Özellikle aynı kurumda uzun süredir görev yapıyor ise her şeyi bildiklerine dair fikir geliştirebiliyorlar ve yapılan uygulamaları gereksiz buluyor olmaları. Görevlendirme de zor ikna olmaları genellikle işleri yokuşa sürmeleri çok sık karşılaşıyorum. Her şeyi biliyoruz anlayışıyla hareket etmeleri beni ayrıca çok yoruyor Tecrübenin çok çok önemli olduğunu devamlı tekrarlamaları...’ (M9E48L)

‘... X Kuşağı öğretmenlerimiz fazla deneyimleri ile yeterli oldukları kanısındalar. Kendinden genç idarecileri kaile almıyor ve alınan tavır sergiliyorlar... (M15E44İ)

‘... Eleştiriyi kabul etmiyorlar mesleki tecrübelerinden dolayı her şeyi biliyorum modundalar sürekli başkalarını suçluyorlar... (M18E43O)

‘...Bu kuşak öğretmenlerimizle yaşadığım sorunların başında tecrübeli olmalarından dolayı yenilikler konusunda mesafeli olduklarını ve gelenekçi

davrandıklarını gözlemliyorum. Yeni gelen ve yeni atanan öğretmenlere karşı bazı ön yargılara sahip oldukları ve onların davranışlarını ve eğitimlerini yetersiz gördüklerini gözlemliyorum. Yöneticilere karşı ilişkilerinde ise yöneticilerin yaşlarının genç olması durumunda onları fazlasıyla eleştirdiklerini görüyorum. Burada genel sıkıntı memnuniyetsizliğin fazlasıyla ifade edilmesi durumu ortaya çıkarmaktadır. Yaş farkı fazla olması nedeniyle öğrenciler ile arada oluşan bu kuşak farkı ise iletişim sorunlarını neden olmaktadır bundan dolayı oluşan sorunları karşılıklı çözümede sorunlar ile karşılaşmaktayız...' (M19E61O)

'... Her yaşanan olayda daha deneyimli olduklarını belirterek haklı olduklarını düşünmeleri, biz neler gördük bu hiçbir şey demeleri, biz de idarecilik yaptık biliyoruz her şey gibi söylemleri...' (M27K47İ)

'... Göreve yeni başlamış öğretmenlerle kültür çatışması yaşama... İş ve işleyiş ile ilgili evrakları yapmak istememe. ('eskiden böyle şeyler yoktu, bunları yöneticiler yapardı') gibi söylemlerde bulunma...' (M37E39İ)

'... Okulda kuralların sorumlulukların zaten bilincinde olduğunu sanarak idareyi ciddiye almaması...' (M39E48İ)

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin müdürlere sorulan birinci soruya yönelik iki tema elde edilmiştir. Bu temalardan ikincisi olan statüden kaynaklı iletişim problemleri incelenmiştir. Statüden kaynaklı iletişim engellerinden tecrübeye aşırı önem verme en sık verilen cevaptır ve bu cevabı Y kuşağı yöneticilerin yetkisini kabul etmeme, Y kuşağı öğretmenleri beğenmeme ve Y kuşağı yöneticileri beğenmeme takip etmektedir. Verilen görevlere itiraz etmeye iki müdür söylerken, formal iletişime önem vermeleri, Y kuşağı öğretmenlerle mesafeli iletişim ve Y kuşağı öğretmenlerle çatışma problemlerini birer müdür ifade etmişlerdir.

4.1.3.X Kuşağı Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlara Karşı Çözüm Yolları

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin, "*Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunları nasıl çözmektedirler?*" sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar tema ve alt temalar haline getirilmiştir. Bu soruya yönelik 3 tema elde edilmiş ve bu temalar "Demokratik yaklaşım", "Yönetici desteği" ve "Yasal güç" şeklindedir. Bu üç bulgu tema ve alt temalarına göre incelenmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin X Kuşağı Öğretmenlerle İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunların Çözümüne İlişkin Tablo

No	Tema	Alt temalar	f	
1	Demokratik Yaklaşım	Empatik iletişim kurma Bire bir görüşme yaparak Önem verdikleri konulardan giriş yaparak çözüm bulma Yapıcı konuşma Hoşgörülü davranma Yumuşak üslup Şeffaf iletişim Olayın mantığını anlatarak bilgilendirme Uzlaşma Yeteneklere göre görev dağılımı Problemin çözümüne yönelik görüş alışverişi Hatır koyma	9 8 7 7 6 6 5 4 4 4 3 2	65
2	Yönetici Desteği	Değerli hissettirme Hizmet içi eğitimiyle bilgilendirme Sosyal faaliyetler Yönetici desteği Fazladan görev vermeme Takım ruhu Uzman desteği Ödüllendirme Taltif ederek Yöneticiye güven	11 9 6 6 4 3 3 1 1 1	45
3	Yasal Güç	Yasal yetki Formal iletişim Sıkı denetim İkna etme Hızlı müdahale Düzenli toplantı	12 7 7 7 4 2	39

4.1.3.1. Demokratik Yaklaşım

Okul müdürlerinin görüşlerine göre, demokratik yaklaşım süreci teması bu bölümde açıklanmıştır. Demokratik yaklaşım süreci teması ve alt temaları incelenmiş ve detayları tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5’de görüldüğü gibi, araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin elde edilen üç temadan birincisi olan demokratik yaklaşım süreci (f=65) incelenmiştir. Bu araştırma bulgularına göre müdürlerin X kuşağı öğretmenlerle iletişimde yaşamış oldukları sorunların çözümüne ilişkin bulgular 3 tema altında toplanmıştır. Buna göre müdürlerin iletişim sürecinde X kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunların çözümü; ilki demokratik yaklaşım olarak tespit edilmiştir. Bu tema altında; empatik iletişim kurma (f=9), bire bir görüşme yaparak (f=8), önem verdikleri konulardan giriş yaparak çözüm bulma (f=7), yapıcı konuşma (f=7), hoşgörülü davranma (f=6), yumuşak üslup (f=6), şeffaf iletişim (f=5), olayın mantığını anlatarak bilgilendirme (f=4), uzlaşma (f=4), yeteneklerine göre görev dağılımı (f=4), problemin çözümüne yönelik görüş alışverişi (f=3), hatırlatıcı olarak (f=2) şeklinde okul müdürleri görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin örnekler şu şekilde verilmiştir:

‘... Kendi bildiklerini ve düşüncelerini doğruluğunu kabul edip kendi doğrularınız ile ortak noktasını bulup, kendilerini kırmadan ve gururunu okşayarak iletişim kurmakta ve görevleri yaptırmaktayız... Hocam çok haklısınız ama sizin tecrübeniz ile farklı bir şeyler yapabiliriz. Projeleri alt seviyeye konulardan seçip sizin bilgi ve tecrübelerinizden mutlaka faydalanmalıyız diyoruz ve orta yol buluyoruz...’ (M1E42L)

‘...resmi işleri X kuşağı öğretmenlere; etkinlik, diyalog vb. işleri Y kuşağı öğretmenlere veriyorum...’ (M2E55O)

‘... Mesleklerine duyduğumuz saygıyı hissettirecek söylemlerde bulunuyorum. Saygı ifadesi sözcükleri ifade ederek onların değerli olduğunu hissettiriyorum. Hoşgörülü davranarak ifade etmiş düşüncelere katılmasam da onları destekleyici ifadeler kullanarak problem çıkarmalarının önüne geçiyorum...’ (M8K51O)

‘... Onların motivasyonlarını arttırıcı etkinlik ve çalışmaları yaparak kurum içi sosyal faaliyetler düzenleyerek deşarj olmalarını sağlıyorum. Toplantılarda fikirlerini sorarak ya da birebir sohbet ortamları oluşturarak kendilerine özel hissetmelerini sağlıyorum. Tecrübelerini çok önemli olduğunu ve genç öğretmenlerin bu tecrübelerinden faydalanması gerektiğini söyleyerek yakınlaşıyorum. Sınırlı vazife vererek ama onlardan da faydalanarak süreci yürütüyorum...’ (M9E48L)

‘... X kuşağı ile iletişimde, eleştiri kabul etmeyen öğretmen arkadaşlarımıza karşı çok fazla eleştirel olmayan bir dil kullanmaya özen gösteriyorum. Ama eleştiri satır aralarına gizleyerek derdimi anlatıyorum. X kuşağı arkadaşlar övülmekten çok hoşlandıkları için motivasyon sorununu çözerken övgü dili kullanmaya gayret gösteriyorum. Bu genelde çok işe yarıyor...’ (M21E62L)

‘... Kendilerinden beklediğimiz iletişim şeklini özel diyaloglarla, kendi çocukları ve torunlarına sağlanmasını istediği iletişimi hatırlatıp, empati kurulmasını sağlamaya çalışarak, hizmet içi kurslarının hem kendilerinin hem de aileleri için bir yenilenme ve tatil şuurı ile yeniden düzenlenme olacağını ikna ile, yenilenmenin tecrübe ile birleşmesinin öğrenci üzerinde güven, kendine motivasyon sağlayacağına ikna metodu ile...’ (M26E63İ)

‘... Görevlendirme de ve yapılacak işlerle ilgili problem çözülmediği takdirde hatırı sayılır kişileri devreye sokarak arabuluculuk görevi gördürülerek hali hazırda ki problemi çözmeye çalışıyorum. Eğer bunların sonucunda problem çözülmezse mevzuatın öngörmüş olduğu şekilde davranarak problemi çözüyorum...’ (M32E57İ)

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin müdürlere sorulan ikinci soru için elde edilen üç tema bulunmaktadır. Bu temaların ilki müdürlerin demokratik yaklaşım süreçleri ele alınmıştır.

4.1.3.2. Yönetici Desteği

Okul müdürlerinin görüşlerine göre, yönetici desteği süreci teması bu bölümde açıklanmıştır. Yönetici desteği süreci teması ve alt temaları incelenmiş ve detayları tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5’de görüldüğü gibi, araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin elde edilen üç temadan ikincisi olan yönetici desteği süreci (f=45) incelenmiştir. Bu tema altında; değerli hissettirme (f=11), hizmet içi eğitimiyle bilgilendirme (f=9), sosyal faaliyetler (f=6), yönetici desteği (f=6), fazladan görev vermeme (f=4), takım ruhu (f=3), uzman desteği (f=3), ödüllendirme (f=1), taltif ederek (f=1), yöneticiye güven (f=1) şeklinde okul müdürleri görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin örnekler şu şekilde verilmiştir:

‘... Esnek davranmak zorunda kalıyoruz, onları değiştirmeleri gereken davranışlarına yönelik tutucu davranmamaları için ikna etmeye çalışıyoruz. Seminerler vererek teknolojik yenilikleri nasıl kullanacaklarını öğretmeye çalışıyoruz. Bir kere bir öğretmenimiz kız öğrencilerden biriyle kılık kıyafet konusunda tartışmıştı. Bu konu velilere de intikal etti. Öğretmenimiz bu konuda çok öfkeliydi. Öğretmenimize bu neslin özgürlük anlayışını anlatmaya çalıştık ikna olmuş gibiydi belki de öyle davrandı...’ (M29E59L)

‘... Bu yaş aralığındaki öğretmenlerle iletişim problemleri aşmak için onların hoşlarına gidecek onları motive edecek şekilde konuşmayı tercih ediyorum. Örneğin; sizler bizlerin de öğretmenlerisiniz, sadece öğrencilere değil bizlere de çok şey öğretiyorsunuz, sizlerin liderliğine, öncülüğüne ihtiyacımız var şeklinde konuşuyorum...’ (M31E51L)

‘... Öğretmenler toplantısında yaşı büyük öğretmenlerimizin yaşını ve tecrübesini refere ederek diğer öğretmenlerin alttan almasını sağlamaya, yaşı büyük öğretmenlere ise siz büyüyorsunuz onlara örnek olun rol model olun şeklinde motive etmeye çalışıyoruz...’ (M41E57O)

‘... İletişim sorunlarını karşılıklı diyalogla çözmeye çalışıyoruz. Mesela sene sonu planları veya iş ve işlemleri gerçekleştirmeleri istenirken buna karşılık bir dirençle karşılaşınca mümkün olduğu kadar kırmadan, üzmeden isteniyor. Gerekirse kendine yardım edebileceği teklifinde bulunuluyor. Bir şekilde işlerin yürümesi ve sorunların çözülmesi yoluna gidiliyor...’ (M5K41İ)

‘...Bu yaş grubundaki öğretmenlerin daha çok tecrübelerinden faydalanacak şekilde sorular sorup görüşlerini almaya çalışıyorum. Tecrübelerine saygı duyduğumu gösterdiğimizde iletişimimiz daha açık hale geldiklerini gözlemledim...’ (M20E42O)

Bu temada yönetici desteği çerçevesinde değerli hissettirme en başta gelirken, hizmet içi eğitimlerle X kuşağı öğretmenlere destek olmak ikinci sırada gelmektedir. Ödüllendirme, taltif ederek ve yöneticiye güven ise birer müdürün söylemiş olduğu çözüm olarak sonlarda gelmektedir.

4.1.3.3. Yasal Güç

Okul müdürlerinin görüşlerine göre, yasal güç teması bu bölümde açıklanmıştır. Sorunları çözme sürecindeki yasal güç teması ve alt temaları incelenmiş ve detayları tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5’de görüldüğü gibi, araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin elde edilen üç temadan üçüncüsü olan yönetici desteği süreci (f=39) incelenmiştir. Bu tema altında; yasal yetki (f=12), formal iletişim (f=7), sıkı denetim (f=7), ikna etme (f=7), hızlı müdahale (f=4), düzenli toplantı (f=2) şeklinde okul müdürleri görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin örnekler şu şekilde verilmiştir:

‘... Kanun ve yönetmeliklere göre ve iletişim kurarak bu yaşanan sorunları çöze biliyoruz. Sözlü olarak uyarmaya çalışıyoruz sorun devam ederse resmi yazı ile uyarıyoruz...’ (M17K61L)

‘... Esasında sorunun çözümü ikili diyaloglardan geçiyor. Bu sorunları yaşayan öğretmen arkadaşlarla birebir ya da aynı sorunları yaşayan öğretmenleri grup halinde görüşerek çözüme ulaştırmaya çalışıyoruz. Ortaya çıkan sorunlara çabuk müdahale ederek bu durumun genele istirahat etmesini engelleyip sorunları minimize ederek çözmeye çalışıyorum...’ (M19E61O)

‘... Verilen vazifeyi daha önceden uyararak aksatmalarına müsaade etmeden yaptırıyorum. Takibatı sıklaştırarak ve kişisel diyaloglarıma kullanarak yönlendiriyorum ve var olan problemleri çözüyorum...’ (M33E62O)

‘...Farklı düşüncelerdeki arkadaşları tek tek alıp kabul yapıyorum. İlgilenip ikna etmeye çalışıyorum basıncı bu şekilde alıyorum. İdeolojik ve siyasi düşünceleri olanları nazikçe uyarıyorum...’ (M25E41L)

‘... Bu öğretmenlerimizle bireysel olarak teke tek görüşmeler gerçekleştirerek sorunları birinci ağızdan dinlemeye özen gösteriyorum. Görevden kaçma veya

tamamlamaları gereken işleri yapmadıklarını fark ettiğimde düzenli olarak hatırlatmalarla iş takibi yapıyorum. Mevzuatın tarafımıza idareci olarak vermiş olduğu yetkiyi kullanarak bir ast üst ilişkisi kurmaya dikkat ediyorum. Yaşça büyük öğretmenleri diğer genç öğretmenlerin yanında taltif ederek saygınlık kazanmalarını sağlamaya çalışıyorum...' (M34E53L)

'... X kuşağı öğretmenler fikirlerinin dinlenilmesinden çok hoşlandığından sorunlarla ilgili önce onların bakış açılarını dinler sonra kendi fikrimi kısa ve net söylerim. Uygulama için sıkı bir denetim yaparım. Gereksiz gördükleri çalışmalara neden gerekli olduğunu ayrıntılı anlatırım. Yanlış davranışlar söylerken doğru davranışlarına değinip sandviç tekniğini kullanarak hatalarını söylerim...' (M38K54L)

Araştırma kapsamında okul müdürlerine sorulan ikinci soru doğrultusunda 3 farklı tema elde edilmiş ve bu bölümde son tema incelenmiştir. Sorunları çözme sürecindeki yasal güç temasının alt temalarında elde edilen cevaplar çoğunlukla yasaların müdürlere vermiş olduğu yetkileri kullanmaya yönelik olduğunu görüyoruz. Elde edilen cevaplar çoğunlukla yasal yetki, formal iletişim, sıkı denetim, ikna etme, hızlı müdahale ve düzenli toplantı gibi kurallara dayalı cevaplar olmuştur.

4.2.Okul Müdürlerinin Y Kuşağı Öğretmenlerle İletişimi Üzerine Analiz Sonuçları

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin müdürlere, *“Okul müdürlerinin iletişim sürecinde Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar nelerdir?”* sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar çerçevesinde bulgular, tema ve alt temalara haline getirilmiştir. Bu soruya yönelik 2 tema elde edilmiş ve bu temalar “Bireysel iletişim engelleri” ve “Statüden kaynaklı iletişim engelleri” şeklindedir. Bu iki bulgu, temalar ve alt temalarına göre incelenmiştir.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin İletişim Sürecinde Y Kuşağı Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlar

No	Tema	Alt temalar	f	
1	Bireysel İletişim Engelleri	Kendi bildiklerini okuma	10	119
		Disiplinsiz	10	
		Ekonomik kaygılar	10	
		Sorumsuz	9	
		Özgürlüklerine düşkünlük	9	
		Tecrübesiz	8	
		Yöneticiye danışmama	7	
		Sürekli şikâyet eden	5	
		Gereksiz risk almaları	5	
		Bencil	4	
		Bireysel hareket etmeleri	4	
		Yeni ebeveyn olmaları	3	
		Alınganlık	3	
		Umursamaz	3	
		İstikrarsızlık	3	
		Çok fazla istekte bulunmaları	3	
		Ders öncesi hazırlık eksikliği	3	
		İsteksiz	2	
		Önemli olduğunu hissetmek istemeleri	2	
		Kontrolsüz	2	
		Ani tepki vermeleri	2	
		Sabırsız	2	
		Yetersizlik kaygısı	2	
		Başarı kaygısı	2	
		Mesleki tatminleri düşük	1	
		Sık itiraz etmeleri	1	
		Rekabetçi	1	
		Asosyal	1	

		Ön yargılı	1	
		Duygusal hareket etmeleri	1	
2	Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri	Okul kültürüne ayak uyduramama	7	63
		İlave görevleri gereksiz görmeleri	7	
		Mesleki bilgi eksikliği	7	
		Yöneticiye güvenmeme	6	
		Resmiyeti önemsiz görmeleri	6	
		Öğrencilerle aşırı samimiyete girmeleri	6	
		Gruplaşma	5	
		Öğretmen öğrenci ilişkisi kuramamaları	4	
		Kural belirlemede sorunlar	4	
		Sınıf hâkimiyet yetersizliği	4	
		Yönetmenliğe hâkim olmamaları	3	
		X kuşağı öğretmenlerin tecrübesinden faydalanmama	2	
		Veli baskısından kaynaklanan yılgınlık	2	

4.2.1.Y Kuşağı Öğretmenlerle Bireysel İletişim Engelleri

Okul müdürlerinin görüşlerine göre, bireysel iletişim engelleri bulgusu bu bölümde açıklanmıştır. Bireysel iletişim engelleri bulgusu, temalar ve alt temalar şeklinde incelenmiş ve tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde araştırmanın birinci alt problemine ilişkin müdürlere sorulan sorunun analizi yapıldığında elde edilen iki temadan ilki bireysel iletişim engelleri problemi (f=119) şeklinde açıklanmıştır. Bu tema altında; kendi bildiklerini okuma (f=10), disiplinsiz (f=10), ekonomik kaygılar (f=10), sorumsuz (f=9), özgürlüklerine düşkünlük (f=9), tecrübesiz (f=8), yöneticiye danışmama (f=7), sürekli şikayet eden (f=5), gereksiz risk almaları (f=5), bencil (f=4), bireysel hareket etmeleri (f=4), yeni ebebyn olmaları (f=3), alınganlık (f=3), umursamaz (f=3), istikrarsızlık (f=3), çok fazla istekte bulunmaları (f=3), ders öncesi hazırlık eksiği (f=3), isteksiz (f=2), önemli olduğunu hissetmek istemeleri (f=2), kontrolsüz (f=2), ani tepki vermeleri (f=2), sabırsız (f=2), yetersizlik kaygısı (f=2), başarı kaygısı (f=2), mesleki tatminleri düşük (f=1), sık itiraz etmeleri (f=1), rekabetçi (f=1), asosyal (f=1), önyargılı (f=1), duygusal

hareket etmeleri (f=1) şeklinde okul müdürleri görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin örnekler şu şekilde verilmiştir:

‘...Sorun büyüklerin bilgisinden ve tecrübesinden faydalanmayıp kendi bildiğini okumalarıdır...’ (M1E42L)

‘... Y kuşağının tecrübe eksikliği var, derse hazırlanmada sıkıntı var, aşırı derece teknoloji bağımlısı ...’ (M3E54O)

‘... Y kuşağı öğretmenler de kendilerini daha bağımsız görebiliyorlar. İletişim noktasında yönetici olarak bizler adım atmadığımız sürece onlardan bir adım gelmiyor. Gerçekleştirilen etkinliklere katılımları konusunda sorunlar yaşanabiliyor. Kendini hakları konusunda bilgi eksiklikleri nedeniyle sorunlar yaşanabiliyor. Bazı öğretmenlerde içe kapanık, sadece okula gidip gelen iletişim kurmayan kişilerde olabiliyor. Onlarla da mümkün olduğunca bu iletişimsizlik çözülmeye çalışılıyor...’ (M5K41İ)

‘... Öğretmenler daha çok bireysel olarak hareket etmektedirler. Özgürlüklerine daha düşkünler. Öğretmenlik mesleğini daha çok yaşamlarına devam etmek için çalışmak zorunda kaldıklarından dolayı yaptıklarını ifade etmektedirler...’ (M6K49L)

‘... Bazıları mesleki bilgisine hâkimken bazıları çok yetersiz kalıyor. İdealistliğini kaybetmiş olmalarını. Problem çözme eğilimli olmamaları. Vurdumduymaz olmaları. Okulda verilen kurul- komisyon- Sosyal faaliyet görevlerinde zaman zaman isteksizlik tespit edilmektedir...’ (M8K51O)

‘... Y kuşağındaki öğretmenlerle ilgili daha çok mesleğe yeni başlayanlarda mevcut olan tecrübesizliğe bağlı bazı aksaklıklar yaşıyorum. Küçük aksaklıklar bile bazen büyük sorunlara yol açabiliyor...’ (M11E56O)

‘... Genel olarak görevlerini yerine getirirken aşırı rahatla, lakayt diye tabir edeceğimiz tutum içinde oluyorlar, sorumluluk almaktan kaçınıyorlar. Mesaiye zamanında başlama konusunda hassas değiller. Olaylara kendi çıkarlarını önceleyerek yaklaşım sergiliyorlar...’ (M12E54L)

‘... Her konuya maddi olarak yaklaşmaya çalışırlar. Karşılığında ne var? Noktasından bakılır. Karşılık yoksa yapılan işe pek önem verilmez. Ayrıca her şeye çıkar menfaat noktasından bakılır...’ (M16K52L)

‘... Yaptıkları hatayı idareye ylemiyorlar kendileri çözmeye çalışıyorlar, daha büyük iletişim kazalarına sebep oluyorlar...’ (M18E43O)

‘... Göreve yeni başlayan öğretmenlerin temel sorunlarının başında tecrbesizlikleri ve tecrübeye gerekli özeni göstermemeleri gelmektedir. Ekonomik beklentilerinin fazla olması dolayısıyla görev nedeniyle elde edilen gelirin azlığı ile ilgili şikyetler fazlasıyla ifade edilmektedir. İş dışı uğraşlardan ek gelir elde etme için fazlasıyla gayret göstermektedirler. Görev almaktan kaçınan ve görev bilincinin düşük olduğunu gözlemlemekteyiz. Fedakârlık noktasında ise karşılıksız bir şey yapmayı önemsememektedirler ve genellikle maddi karşılıkların fazlasıyla ne çıktığını görmekteyiz...’ (M19E61O)

‘... X kuşağına göre daha fazla tolerans isteyen, anlaşılmayı bekleyen yanları var. Motive ve alışkan olanlar st düzey olabiliyorken, moralsiz ve tembel olanlar ise eğitim ğretim sürecinde ciddi tıkanma oluşturuyor...’ (M23E56L)

‘... Verilen görevlerin zamanında yapılmaması noktasında sıkıntı yaşıyorum. Çalışma saatlerinde daha gevşek davranıyorlar. Disiplin biraz zayıf ayrıca her şeyden sürekli bir şikâyet halindeler. Ancak zm için gerekli gayretli pek göstermiyorlar ikaz ve uyarıları da dik başlı bir tavır sergiliyorlar...’ (M25E41L)

‘... Ders programları ile ilgili şikyetler ayrıca öğrencilerle iletişimde düzeyi tutturamıyorlar. Ekonomik sıkıntılardan kaynaklanan yıldınlık ve okul yönetiminin öğretmenler arasında adaletli davranmadığından kaynaklanan yönetime güvensizlik...’ (M28E64L)

‘...Bu yaş grubu öğretmenlerle yaşadığımız problemler ise; disiplin edilmesi zor ve iç disiplin zayıf olmalarından kaynaklı düzene uyum sağlamada zorlanıyorlar. Ve kontrol edilmeyi sevmeyen bir tarzları olduğu için bu da diğer öğretmenler olumsuz olarak etkiliyor. Ayrıca bireysel ve omega tarzlarından dolayı grup çalışması gerektiren organizasyonlarda daha başarısız olunmasına sebep oluyorlar...’ (M32E57İ)

‘... Bu yaş aralığındaki öğretmenlerde yaşadığımız en büyük sorun, olaylar karşısında verdikleri tepkilerin önceden kestirmememiz. Daha genç olanlar da tecrübesiz bir şekilde davranarak yanlış tepkiler vermeleri söz konusudur. Keza yine genç öğretmenlerde finansal kaygıları meslek dışı yan gelirler üretmek amacıyla başka gelir kapıları arama (borsa, kripto, araç alım satımı vb.) ve bunun sonucunda mesleki görevlerini yerine getirmeme ve eksik yapmak. Öğretmenlerin birbirleri ile yoğun bir iletişim kurmaları ve samimi olmaları sonrasında da karşılıklı sürtüşme ve kavgaların yaşanması, Yaşça büyük öğretmenlere ve yöneticilere karşı umursamaz bir tavır göstermeleri, konuşmalarda ve davranışlarda saygılı bir tutum göstermemeleri...’ (M34E53L)

‘... Meslekte başarı kaygısı yaşama ve bunu yöneticilere yansıtma. (yönetimin bir iş yapmadığını düşünme). Teknoloji araçlarını gereğinden fazla kullanma ve sosyal medyada zaman harcama durumlarında uyarılmaktan hoşlanmama ve yönetime cephe alma.(nöbet esnasında gözünü telefondan ayırmayan öğretmen genellikle bu yaş grubu). Bencil olma, bütün bilgilerle donatılmış bir şekilde mesleğe başladığını düşünme...’ (M37E39İ)

‘... Öğrencilerin okul ortamına uymayan davranışlarını daha müsamalı davranabiliyorlar. (okul kıyafeti, makyaj, sigara vb.) Daha özgürlükçü bakış açıları olduğundan daha sık itiraz eden bir tavrı sergileye biliyorlar...’ (M38K54L)

‘... Öğretmenlerin kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunlar (önyargı, hassas ve alıngan, veliler ve öğrencilerle iletişim) yetişkin idareci olarak genç öğretmenlerle yaşadığımız jenerasyon, kuşak farkı iletişimimizi kısıtlıyor. Muhabbet ve iletişim az olup, ortak payda az olduğundan motivasyon düşük oluyor...’ (M39E48İ)

‘...özgür olma kendi yöntemlerinle hareket etme gayretindeler bu da istişare etmenin danışmanın önüne geçip daha fazla hataya sebebiyet verebiliyor. Alınan kararları yapmada geç davranma kafasına yatmayan durumlarda istenen görevleri yapmama eğilimi görülüyor. İstenen evrakların yapılmasını gereksiz angarya iş olarak görüp gerekli özeni gösterilmiyor zamanında, gecikmeler yaşana biliyor...’ (M41E57O)

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin müdürlere sorulan soruya yönelik iki tema elde edilmiştir. Bu temalardan ilki olan bireysel iletişim problemlerden kaynaklı engeller incelenmiştir. Müdürlerin büyük çoğunluğu iletişim engellerinin kişilerden kaynaklandığı görüşünde olduğu sonucuna varılmıştır. Bireysel iletişim engellerinden kendi bildiklerini okuma, disiplinsiz, ekonomik kaygılar, sorumsuz, özgürlüklerine düşkünlük, tecrübesiz, yöneticiye danışmama, sürekli şikâyet eden, gereksiz risk almaları, bencil, bireysel hareket etmeleri en çok verilen cevaplardır. Ayrıca alınganlık, umursamaz, istikrarsızlık, kontrolsüz vb. olmaları okul müdürlerini rahatsız etmektedir. Bazı müdürler ise ders öncesi hazırlık eksikliği, mesleki tatminleri düşük olması ve yetersizlik kaygısı olmanın en önemli iletişim problemi olduğunu savunmaktadır.

4.2.2.Y Kuşağı Öğretmenlerle Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri

Okul müdürlerinin görüşlerine göre, statüden kaynaklı iletişim engelleri bulgusu bu bölümde açıklanmıştır. Statüden kaynaklı iletişim engelleri bulgusu, temalar ve alt temalar şeklinde incelenmiş ve Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin müdürlere sorulan ‘‘Okul müdürlerinin iletişim sürecinde Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar nelerdir?’’ sorusunun analizi yapıldığında elde edilen iki bulgudan ikincisi (f=63) açıklanmıştır. Bu tema altında okul kültürüne ayak uyduramama (f=7), ilave görevleri gereksiz görmeleri (f=7), mesleki bilgi eksikliği (f=7), yöneticiye güvenmeme (f=6), resmiyeti önemsiz görmeleri (f=6), öğrencilerle aşırı samimiyete girmeleri (f=6), gruplaşma (f=5), öğretmen öğrenci ilişkisi kuramamaları (f=4), kural belirlemede sorunlar (f=4), sınıf hakimiyeti yetersizliği (f=4), yönetmenliğe hâkim olmamaları (f=3), X kuşağı öğretmenlerin tecrübesinden faydalanmama (f=2), veli baskısından kaynaklanan yılgınlık (f=2) şeklinde okul müdürleri görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin örnekler şu şekilde verilmiştir:

‘... Resmiyetti ikinci planda tutuyorlar. Gereksiz risk alıyorlar. Öğrenciyle de aşırı samimiyete giriyorlar. Kuralları belirlemede sorun yaşıyorlar. Öğretmen-öğrenci ilişkisinden ziyade arkadaş olmaya çalışıyorlar. Bu durum okulların; öğrenciyi hayata alıştırmaya uyum sağlama özelliğine zarar veriyor...’ (M2E550)

‘... Çalışma disiplin olmuyor derslere zamanında girip çıkmıyorlar ek yapılan işleri angarya olarak görmektedirler...’ (M4E48İ)

‘... İstikrar ve devamlılıkta problem yaşıyorum. Öğrencilerle çok samimi olmaları, Resmi işlerde düzenli olmamaları, meslek bilgi eksikliği, yapmadıkları veya bilmedikleri meseleleri danışmaları, problem gün yüzüne çıktıktan sonra haberdar olmamız, özgürlükçü anlayışla hareket ettiklerini söyleyip, disiplinsiz davranışlarının çok olması, okul kültürüne ayak uyduramamaları...’ (M9E48L)

‘... Şu konuda sıkıntı yaşıyoruz; yeni kuşak biraz daha umursamaz ve öğrenci ile öğretmen modunda değil de arkadaş modunda oluyorlar. Bazen bundan dolayı öğrenci ile daha laubali olabiliyorlar...’ (M10E53O)

‘... Bu yaş grubu yeni ebeveyn olan ya da çok sosyal olan arkadaşlar okulda çok bulmak istemiyor. Mevzuata hâkim değiller, kafalarına buyruk olabiliyorlar...’ (M15E44İ)

‘... Alan ve mesleki bilgisi oldukça yetersiz %80 gibi, öğrencilerle çok içli dışlı olmaları, disiplin problemi, tecrübesiz, bilmedikleri konuların danışmama, çok fazla sorumluluk almaları, genç ve idealist olarak ilk mesleğe başlıyorlar ama çabuk pes ediyorlar...’ (M22E49İ)

‘... Sınıf hâkimiyetinin birçok öğretmen arkadaşta yeterli olmadığını ve sınıf kontrolünü sağlayamadıklarını görüyoruz. Dersi öğretmek için değil de sanki sadece saati doldurmak için sınıfta varlık göstermeleri, soru çözümlerinin çok yeterli olmayışı, hazırlıksız derse girmeleri...’ (M24E57O)

‘... Sorumluluk almaktan kaçınıyorlar. Çok fazla rapor alıyorlar X kuşağı öğretmenlerimize göre öğrencilerle mesafe olma konusunda nadir de olsa dengeyi sağlamakta zorlanıyorlar...’ (M29E59L)

‘... 24-43 yaş aralarındaki öğretmenlerde mesleki tecrübeleri az olduğu için resmi yazıları, kanun, yönetmelik ve yapması gerekenleri tam anlamıyorlar. Bu durumları tecrübe eksikliğinden dolayı eksikte yapabiliyorlar...’ (M30E49O)

‘... 24-43 yaş grubu öğretmenleri okul idaresini kendilerine cephe olarak görüyorlar. Okul idaresi ile sürekli olarak bir mücadele halindeler. Çalışma esasları açısından sürekli olarak okul idaresinin tavizkar olması gerektiğini

düşünüyorlar ve böyle davranıyorlar. Teknolojiye hâkimler ama bu konuda öğretici olmayı veya teknolojiyi işlerinde etkin biçimde kullanmayı tercih etmiyorlar...' (M31E51L)

'... Genç öğretmenlerin uygulama bilgi ve psikolojik hazırlıkları eksik. Evrak tesliminde sıkıntılar yaşıyoruz. İsteksizlik ve zaman ayıramama, devamlı fikirlerine başvurmasını istemeleri, özgür ve disiplinsiz davranıyorlar. Sınıf yönetimdeki yetersizlikleri, fikirlere ilk önce tepki ile karşılamaları, sorumluluk almamaları, ekonomik beklentilerini çokça ifade etmeleri, isteklerin hemen olmasını bekleme, sabırsız, tedbir ortak tutum ve davranışlar konusunda sorunlar yaşamaktayız...' (M33E62O)

'... Y kusağı öğretmenleri özgürlük duygusu fazla olduğundan dolayı iş disiplini ve sorumluluk sahibi olma noktasında problemler yaşıyoruz. Eğitim fakültelerinde alınan eğitimlerin yetersiz olmasından dolayı meslek bilgisi ve pedagojik eğitimler noktasında yetersizlik yaşanabiliyor. Resmi evrak doldurma, rapor etme, bilgi verme konularında yetersiz kalıyorlar. Bilmedikleri problemleri danışmama ve sorumluluk alma süreci ile karşılaşıyoruz...' (M36E54L)

'... Y Kuşağı öğretmenleri değişime ve yeni eğitim sistemlerine direnç gösteren, kendi aralarında eğitim performansı olarak rekabet edebileceklerine bireylerin kişiliğinden kaynaklanan farklılıklara hoşgörü göstermeyip gruplaşmaya ve çekişme ortam yaratan öğretmenlerdir. Finansal kaygılar üst seviyelerde olup bu konuda yaşadıkları sıkıntıları okul içinde eğitim performanslarına olumsuz yansıtmaktadırlar...' (M40E48O)

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin müdürlere sorulan soruya yönelik iki tema elde edilmiştir. Bu temalardan ikincisi olan statüden kaynaklı iletişim engelleri incelenmiştir. Statüden kaynaklı iletişim engellerinden okul kültürüne ayak uyduramama, ilave görevleri gereksiz görmeleri, mesleki bilgi eksikliği en sık verilen cevaplardır. Bu cevapları yöneticiye güvenmeme, resmiyeti önemsiz görmeleri, öğrencilerle aşırı samimiyete girmeleri, gruplaşma takip etmektedir. Öğretmen öğrenci ilişkisi kuramamaları, kural belirlemede sorunlar, sınıf hâkimiyeti yetersizliği dört müdür söylerken, yönetmenliğe hâkim olmamaları üç müdür, X kuşağı öğretmenlerin

tecrübesinden faydalanmama ve veli baskısından kaynaklanan yılgınlık engellerini ikiyeşer müdür ifade etmişlerdir.

4.2.3.Y Kuşığı Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlara Karşı Çözüm Yolları

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin, “*Okul müdürlerinin iletişim sürecinde Y kuşığı öğretmenlerle yaşadıkları sorunları nasıl çözmektedirler?*” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar tema ve alt temalar haline getirilmiştir. Bu soruya yönelik 3 tema elde edilmiş ve bu temalar “Demokratik yaklaşım”, “Yönetici desteği” ve “Yasal güç” şeklindedir. Bu üç bulgu tema ve alt temalarına göre incelenmiştir.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Y Kuşığı Öğretmenlerle İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunların Çözümüne İlişkin Tablo

No	Tema	Alt temalar	f	
1	Demokratik Yaklaşım	Yapıcı konuşma	8	60
		Bire bir görüşme yaparak	7	
		Problemin çözümüne yönelik görüş alışverişi	7	
		Hoşgörülü davranma	7	
		Olayın mantığını anlatarak bilgilendirme	6	
		Empatik iletişim kurma	6	
		Özgürlükçü ortam	4	
		Ortak hedef belirleme	4	
		Adaletli davranma	3	
		Şeffaf iletişim	2	
		Rahat çalışma ortamı	2	
		Okul kültürü oluşturma	2	
		Yeteneklere göre görev dağılımı	1	
		Sabır	1	
2	Yönetici Desteği	Tecrübe aktarımı yapma	9	68
		Hizmet içi eğitimiyle bilgilendirme	8	
		Cesaretlendirme	6	
		Uzman desteği	5	

		Yönetici desteği	5	
		Takım ruhu	4	
		Ödüllendirme	4	
		Sosyal faaliyetler	4	
		Yöneticiye güven	4	
		Onure etme	3	
		Öğretmen mesleğini kutsama	3	
		Etik değerler	3	
		Dış etkenlerden koruma	2	
		Ek ders (ekonomik kazanç)	2	
		Sorumluluk aldırma	1	
		İdealistliğini kullanma	1	
		Örnek olmaları gerektiğini hatırlatma	1	
		Toplu görüşme	1	
		Oryantasyon eğitimi	1	
		Sorumluluk alma	1	
3	Yasal Güç	Sıkı denetim	7	38
		Yasal yetki	6	
		Formal iletişim	6	
		Uyarı	5	
		Problemin kaynağını öğrenme	3	
		Hızlı müdahale	2	
		Geri dönüt	2	
		İkna etme	2	
		Görevlendirme	2	
		Disiplinli davranma	1	
		Mesleki kıdeme saygılı olunması	1	
		Rekabetçi ortam oluşturma	1	

4.2.3.1. Demokratik Yaklaşım

Okul müdürlerinin görüşlerine göre, demokratik yaklaşım süreci teması bu bölümde açıklanmıştır. Demokratik yaklaşım süreci teması ve alt temaları incelenmiş ve detayları tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7’de görüldüğü gibi, araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin elde edilen üç temadan birincisi olan demokratik yaklaşım süreci (f=60) incelenmiştir. Bu araştırma bulgularına göre müdürlerin Y kuşağı öğretmenlerle iletişimde yaşamış oldukları sorunların çözümüne ilişkin bulgular 3 tema altında toplanmıştır. Buna göre müdürlerin iletişim sürecinde X kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunların çözümü; ilki demokratik yaklaşım olarak tespit edilmiştir. Bu tema altında; yapıcı konuşma (f=8), bire bir görüşme yapma (f=7), problemin çözümüne yönelik görüş alışverişi (f=7), hoşgörülü davranma (f=7), olayın mantığını anlatarak bilgilendirme (f=6), empatik iletişim kurma (f=6), özgürlükçü ortam (f=4), ortak hedef belirleme (f=4), adaletli davranma (f=3), şeffaf iletişim (f=2), rahat çalışma ortamı (f=2), okul kültürü oluşturma (f=2), yeteneklerine göre görev dağılımı (f=1), sabır (f=1) şeklinde okul müdürleri görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin örnekler şu şekilde verilmiştir:

‘... Sorunlar birebir konuşmada çözüme kavuşmaktadır. Bir etkinlik yapmak istediğimizde tecrübeli öğretmenlerin yapmalarını istiyorlar ama bire bir konuşarak onlara kendilerinin daha dinamik olduğunu öğrenciler ile daha iyi anlaştıklarını bunun üstesinden sadece onların gelebileceklerini söyleyerek sorunu çözüyoruz...’ (M1E42L)

‘... İletişim sorunumuzun gerçek nedenlerini öğrenerek, çözüme yönelik pozitif diyaloglar oluşturarak çözmeye çalışıyoruz...’ (M7K42İ)

‘... Daha çok konuşarak çözüyorum, empati kurmalarını istiyorum. Kendilerinin bu durumda ne tepki verdiklerini neden böyle davrandıklarını anlamaya çalıştığımı anlatmaya çalışıyorum. Bu olayın son olması umuduyla diyerek, çoğunlukla konuşma yoluyla çözüyorum...’ (M12E54L)

‘... Bu kuşakta sorunları çözmek; sorunun çözümünü ve başlangıcını gösterince onları sorunun içine dâhil edince sorunu sahipleniyorlar, çözüm kendiliğinden geliyor...’ (M13E49O)

‘... Öğretmenleri karar alma sürecinin içine dâhil ederek durumu yapılanları daha fazla sahiplenmeler sağlamaya çalışıyoruz. Ayrıca her türlü sorunda idare olarak öğretmenlerimiz dinleyip çözüm sunmaya çalışıp dedikodunun da önüne geçmeye çalışıyoruz. Öğretmenin ne kadar kıymetli bir meslek olduğundan gençliğimize, geleceğimize yön verdiklerini seminerlerle, konferanslarla anlatmaya, göstermeye çalışıyoruz. Haftalık zümre saatlerinde demo ders anlatım isteyerek dijital platformun, etkinliklerin ne derece de kullanıldığına takip etmeye çalışıyoruz. Öğretmenlere istedikleri araç gereçleri materyalleri olabildiğince sağlamaya çalışarak öğretmenlerimizin üretkenliğini teşvik etmeye çalışıyoruz. Sıkıcı angarya gördükleri evrak işlerini haftalık toplantılarda hatırlatıp işlerini bölümlere ayırıp kademe kademe yapmalarını teşvik etmeye çalışıyoruz. Sınıf hâkimiyeti gibi sorunların olmaması için sezon başlarında öğretmenlik üzerine uzmanlardan destek eğitimleri alıyoruz. Öğretmenleri karar alma sürecine dâhil ederek alınan kararları isteyerek yapmalarını sağlamaya çalışıyoruz. (M41E57O)

‘... X kuşağına göre, bunlara daha çok motive edici sözler, öğrencileri kendi evlatları gibi görmelerini sağlayacağı empatik cümleler kurmak, gezmeyi seviyor olmaları nedeniyle bu tür faaliyetler yapmak, olumlu sonuç veriyor. Selamlaşma, küçük jestler hoşlarına gidiyor ve olası problem isteklerini ortadan kaldırılıyor. Bu kuşakla ilgili anahtar “tavır süreci birlikte kararlaştırmak” diyebilirim...’ (M23E56L)

‘... Gün içinde kesinlikle hepsiyle birebir görüşme yapıyorum. Yapılması gerekeni hatırlatıyorum. Takvim oluşturun. Mesai konusunda öğrencilere iyi örnek olmaları gerektiğini söylüyorum. Hizmetler ile çözüm öneriyorum onları da çözüme ortak ediyorum. Böyle olduğunda daha özveriyle çalışıyorlar...’ (M24E57O)

‘... Bu yaş grubu öğretmenler ikili olumlu iletişimi kendi çıkarlarında kullanmayı sevdiklerinden hem soğuk hem de sıcak iletişim yoluyla problemleri çözmeye çalışıyorum...’ (M31E51L)

Araştırmamanın dördüncü alt problemine katılımcı müdürlerin iletişimde Y kuşağı öğretmenlerle yaşadığı problemlerin çözümüne ilişkin olarak demokratik yaklaşım, yönetici desteği ve yasal güç şeklinde yaklaşımlarda bulunulduğu görülmüştür. Okul

müdürlerinin Y kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin olarak; bu kuşaktaki öğretmenlerin genç ve dinamik olmaları, enerjilerini okul örgütü içinde doğru kullanmak adına demokratik bir yaklaşımla çözmeye çalışıyoruz. Yapıcı konuşma, birebir görüşme yaparak, problemin çözümüne yönelik görüş alışverişi, hoşgörülü davranma, empatik iletişim kurma, olayın mantığını anlatarak bilgilendirme, ortak hedef belirleme, özgürlük ortamı sağlama gibi demokratik yaklaşımlar kullanmış olduğumuz yöntemlerin başında geldiğini ifade etmişlerdir.

4.2.3.2. Yönetici Desteği

Okul müdürlerinin görüşlerine göre, yönetici desteği süreci teması bu bölümde açıklanmıştır. Yönetici desteği süreci teması ve alt temaları incelenmiş ve detayları tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7’de görüldüğü gibi, araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin elde edilen üç temadan ikincisi olan yönetici desteği süreci (f=68) incelenmiştir. Bu tema altında; tecrübe aktarımı yapma (f=9), hizmet içi eğitimiyle bilgilendirme (f=8), cesaretlendirme (f=6), uzman desteği (f=5), yönetici desteği (f=5), takım ruhu (f=4), ödüllendirme (f=4), sosyal faaliyetler (f=4), yöneticiye güven (f=4), onure etme (f=3), öğretmen mesleğini kutsama (f=3), etik değerler (f=3), dış etkenlerden koruma (f=2), ek ders (f=2), sorumluluk aldırma (f=1), idealistliğini kullanma (f=1), örnek olmaları gerektiğini hatırlatma (f=1), toplu görüşme (f=1), oryantasyon eğitimi (f=1), sorumluluk alma (f=1) şeklinde okul müdürleri görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin örnekler şu şekilde verilmiştir:

‘... Bireysel çalışmalarını için teşvik etmekteyim. Bireylerin ben bilirim bir yana bıraktırıp kolektif düşündüğü ve hareket ettiği durumlarda takım ruhunu ortaya çıkarmaya çalışıyorum. Çalışanların birbirlerini anlayıp desteklemelerini sağlamak, ortak hedefler belirlemek, çalışanlar arasındaki iletişimi iyileştirmeye çalışıyorum...’ (M6K49L)

‘... Adaletli yaklaşımların gruplaşmayı önlediğine şahit oluyorum. Yapılacak tüm projelere öğrenci, veli, idare ve öğretmen ortaklığı yaparak ortak güven oluşturuyorum. Sorumluluğu çok özel veya devlete karşı olmamak şartıyla idare

olarak göğüsleyip, öğretmeni ne veli ne de kurumlarla karşı karşıya getirmiyorum. Onların yükünün çevrelerine koruyucu duvar örerek almak veya onları işleri ne yoğunlaştırmak suretiyle rahat çalışma alanı hazırlayarak...’ (M26E63İ)

‘... Y kuşağı ile iletişimde sorun yaşamamaya özen gösterirken genellikle bir büyük olarak yaklaşıyoruz. Ayrıca biz bir ekibiz noktasından hareketle, harekete geçirmek, yapılan yanlış ve eksikleri hoşgörü ile karşılarken yeri geldiğinde uygun bir şekilde doğrusun ne olduğunu gösterilerek sorunlar çözülüyor. Ceza ve tehdit pek geçerli yöntem olarak kullanmaya çalışılmaz...’ (M16K52L)

‘... Genç kuşak öğretmenlere yaklaşımım püf noktası işin mantığını anlatarak açıklamaya çalışıyorum. Sosyal faaliyetlere ve birlikte zaman geçirmeye özen gösteriyorum. Onların enerjisini ve gençliğinin ortaya çıkarmış olduğu pozitif havalardan faydalanmaya çalışıyorum. Çözüm odaklı ve sorumluluklarını isteyerek iletişim kuruyorum. Hoşgörü ve anlayışla yaklaşarak problemleri çözüyorum...’ (M9E48L)

‘... Başarı kaygısı yaşayan öğretmenlerimize yapmış olduğu çalışmaların okula ve öğrencileri sağladığı katkılardan övgüyle bahsedip motive etme. Bu sayede yönetime karşı olumlu duygular beslemesini sağlama. Nöbet görevlerinin öneminden bahsetme ve hatta gerekirse kamera kayıtlarından öğretmenin o anki görüntüsünü izleterek kendisini değerlendirmesini sağlama. Okul ile ilgili sosyal medya paylaşımlarının; öğrenci resimleri, konum bilgileri vb. yasal yaptırımları hakkında öğretmenleri bilgilendirme. Öğretmenler odasında tecrübeli ve ileri yaşıta olan öğretmenlerin yaşadıklarından paylaşımlar sunmasını imkân vererek, eğitim öğretim sürecinin ekip çalışması ve paylaşımcı bir ortam gerekli kıldığı düşüncesini aşılایarak zümreler arası rekabeti engellemek, öğretmenleri bencillikten uzak tutmak ve yardımlaşmayı sağlamak...’ (M37E39İ)

‘... Evrak tesliminde sıkı takibat geri dönüt ve sabır ve anlayışla çözmeye çalışıyoruz. Sınıf yönetimi ve öğrencilerle problemleri aşmak konusunda kendi hayatımızla ilgili örnek vererek çözmeye çalışıyoruz. Denetim ve rehberlik çalışmalarına yer vererek, hizmet içi eğitimlerine zaman ayırarak, genellikle sözlü iletişimle çözmeye çalışıyoruz. Resmi yaptırımlara çok gerekmedikçe başvurmamayı tercih ediyoruz...’ (M33E62O)

‘... Yaşanan sorunu çözümü ile ilgili önerilerimin mantığını açıklayarak, ikna ederek çözüm yolu üretmeye çalışıyorum. Kendilerinden çözüm yolu önerilerini istiyorum. Çözüm yolu kendilerinin üretmesini destekliyorum...’ (M38K54L)

‘... Bu kuşağın öğretmenlerine idare ile iletişim kanallarının sonuna kadar açık olduğunu zaman kısıtlı olmaksızın her an yaşadıkları sorunları ile bilmeleri açısından cesaretlendirip, sorunları genele yaymadan özelde konuşmaya özen gösteriyorum. Öğretmenin çözüm odaklı ve iyi niyetli olmadığı durumlarda mevzuattan kaynaklı tüm yaptırımların sonuna kadar uygulanacağını bildiriyorum...’ (M40E48O)

‘... İdealist öğretmenleri ödüllendiriyorum. Y kuşağı öğretmeni maddi yetersizlikleri söylüyor, maddi konuda rahatlatmak kesinlikle şart bunun için, ek ders talep edenlere ek ders oluştuyorum...’ (M22E49İ)

Yönetici desteğini hissetmeleri adına tecrübe aktarımı sağlama, hizmet içi eğitimiyle bilgilendirme, cesaretlendirmek, uzman desteği, ödüllendirme, takım ruhu, sosyal faaliyetler, yöneticiye güven vb. uygulamalarla okul müdürü olarak yanlarında olduklarımızı göstermiş oluyoruz.

4.2.3.3. Yasal Güç

Okul müdürlerinin görüşlerine göre, yasal güç teması bu bölümde açıklanmıştır. Sorunları çözme sürecindeki yasal güç teması ve alt temaları incelenmiş ve detayları tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7’de görüldüğü gibi, araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin elde edilen üç temadan üçüncüsü olan yönetici desteği süreci (f=38) incelenmiştir. Bu tema altında; sıkı denetim (f=7), yasal yetki (f=6), formal iletişim (f=6), uyarı (f=5), problemin kaynağını öğrenme (f=3), hızlı müdahale (f=2), geri dönüt (f=2), ikna etme (f=2), görevlendirme (f=2), disiplinli davranma (f=1), mesleki kıdeme saygılı olunması (f=1) rekabetçi ortam oluşturma (f=1) şeklinde okul müdürleri görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin örnekler şu şekilde verilmiştir:

‘... Öğrencilerle zaman zaman arkadaş olduklarından sınıfta otorite kurmakta zorlanıyorlar. Bu dengenin hassas olduğunu onlara ifade ediyoruz. Özellerini öğrencilerle paylaşmamaları gerektiğini ifade ediyoruz. Ders sayılarının işleyişe göre artırarak ek ders bazında ücret almalarını sağlıyoruz. Meslek kıdeminin

önemli olduğunu öğretmenlerimizi onure etme maçından önemini vurguluyoruz...' (M28E64L)

'... Bazen olumlu söylemlerle motive etmeye çalışırken bazen de yönetmelik ve mevzuata öne sürmek zorunda kalabiliyoruz. Problem çözmeye eğilimli olmayanları yönetmelik ile çözerken sorumluluk sahibi olanları motive ederek ve idealistliğini kullanarak problemi çözüyorum. X kuşağı öğretmenlere nazaran daha sosyal olmaları ve dışa dönük olmalarından dolayı çok fazla sosyal faaliyetler yapıyoruz. Böylelikle yaşamış olduğumuz iletişim problemlerini sosyal faaliyetlerle çözmüş oluyorum. Son olarak göreve yeni başlayan öğretmenlerle daha az sorun yaşamak için oryantasyon eğitimi planlamaktayım...' (M8K51O)

'... Bu öğretmenlerle iletişimde belli bir resmiyette kalmaya özen gösteriyorum. Yine mevzuatın sağlamış olduğu yaptırım yetkilerini zorunda kaldığında kullanacağımı net bir biçimde ifade ediyorum. Bireysel görüş görüşmelerden ziyade grup halinde görüşmeye özen gösteriyorum. Yenilikçi fikir ve görüşmelerin olması durumunda bunu paylaşma konusunda cesaretlendiriyorum. Kendi aralarında yaşadıkları sorunların tüm koruma yayılmaması konusunda ikili görüşmelerle sorunu çözmeye gayret gösteriyorum...' (M34E53L)

'... Öncelikle öğretmenlerimize disiplini getirdiği yararlarından bahsediyoruz ve hayatını disiplinden öğretmenlerin daha başarılı olduklarından bahsediyoruz. Öğrencilerle çok fazla samimi olmalarının doğru olmadığını öğrenci üzerinde etkilerini kırıldığını anlatmaya çalışıyoruz...' (M35E57L)

'... Y kusağı öğretmenlerinin özgürlük duygularını zedelemekten işlerini zamanında ve düzenli yapmadıkları için gerekli telkini ve takipleri yaparak sorunu üzerinden gelmeye çalışıyoruz. Tecrübeli hocalarımızı bu konuda oluşan eksikleri giderilmesi için görevlendirip eksikleri gidermeye çalışıyoruz. Teknik konulardaki yetersizlikleri tamamlamaları için sıkı takip yapıp evrakları tamamlatıyoruz. Bilmemelerine rağmen alınan sorumlulukları ve oluşan sıkıntıları mevzuata uygun bir şekilde ve usullere uygun bir şekilde çözmeye çalışıyoruz...' (M36E54L)

‘... Bu sorunları kanun ve yönetmelikler kapsamında çözmeye çalışılıyor yazılı ve sözlü uyarıda bulunuyoruz. Genellikle empati yapmasını istiyoruz kendi çocuğunun öğretmeni çok sık izin ver rapor aldığı zaman nasıl rahatsız oluyorsanız, öğrencilerimizin ailelerinden de bu durumdan rahatsız olacaklarını hatırlatıyoruz. Etik değerler çerçevesinde davranmaları konusunda uyarıyoruz...’ (M17K61L)

‘... Tecrübesiz öğretmen arkadaşlarımıza daha yakinen takip ederek yaşadıkları sorunları daha kolay çözmelerini sağlıyoruz. Bu sayede tecrübenin kıymetli bir şey olduğunu kavramalarını kolaylaştırıyoruz. Ekonomik beklentiler yüzünden oluşan iş dışı meşgaleleri de olabildiğince okul dışında tutmaları gerektiğini ve işlerine dikkatli bir şekilde sarılmalarını sağlamaya çalışıyoruz. Ancak bu sorunu tamamen ortadan kaldırmanın zor olduğunu biliyoruz. Görev bilinçlerini kuvvetlendirmek için kendi aralarında rekabete sokarak başarılı olanları taltif ediyoruz. Yapılan fedakârlıkların boşa gitmediğini ve manevi tatmin yaşayan öğretmenlerin durumlarını ve hikâyelerini anlatarak bir grup motivasyonu ile sorunların üstesinden geliyoruz...’ (M19E61O)

Araştırma kapsamında okul müdürlerine sorulan ikinci soru doğrultusunda 3 farklı tema elde edilmiş ve bu bölümde son tema incelenmiştir. Sorunları çözme sürecindeki yasal güç temasının alt temalarında elde edilen cevaplar çoğunlukla yasaların müdürlere vermiş olduğu yetkileri kullanmaya yönelik olduğunu görüyoruz.

Okul müdürleri, demokratik yaklaşımlar ve yönetici desteği gibi olumlu yaklaşımlarımız iletişim problemlerini çözemiyorsa o zaman yasaların bizlere vermiş olduğu yetkiyi kullanmayı tercih ediyoruz. Yasal yetki, formal iletişim, sıkı denetim, ikna etme, hızlı müdahale, düzenli toplantı, uyarı, görevlendirme, geri dönüt vb. disiplinli yaklaşımlarla işleri yürütmeyi hedefliyoruz.

4.3.Okul Müdürlerinin X-Y Kuşağı Çerçevesinde İletişim Üzerine Analiz

Sonuçlarının Kıyaslanması

Tablo 8. X-Y Kuşağı Okul Müdürlerinin Demografik Özellikler Çerçevesinde Dağılımı

Değişkenler	Demografik Özellikler	Frekans (f)	Yüzde %
Y Müdür	Kadın	2	28,5
	Erkek	5	71,5
X Müdür	Kadın	6	17,6
	Erkek	28	82,4
X - Y Müdür	Y	7	17,1
	X	34	82,9

Araştırmanın örneklemini oluşturan 41 okul müdürünün 34'ü (%82,9) X kuşağı müdürlerden oluşmaktadır. 7 müdür ise (%17,1) Y kuşağı müdürlerden oluşmaktadır. Y kuşağı kadın müdür 2 kişi (%28,5) iken Y kuşağı erkek müdür sayısı 5 kişi (%71,5) olduğu görülmektedir. X kuşağı kadın müdür 6 kişi (%17,6) iken X kuşağı erkek müdür sayısı 28 (%82,4) olduğu görülmektedir. X ve Y kuşağı kadın ve erkek müdürlerin bazı görüşleri şu şekildedir.

4.3.1.Y Kuşağı Okul Müdürlerinin X Kuşağı Öğretmenlerle Bireysel Engeller Hakkında Görüşleri:

‘... Eleştiriyi kabul etmiyorlar mesleki tecrübelerinden dolayı her şeyi biliyorum modundalar sürekli başkalarını suçluyorlar... (M18E43O)

‘... X kuşağı öğretmenler çoğunlukla yer değiştirmekten hoşlanmayan değişikliğe kapalı kişilerdir. Aynı okullarda uzun seneler çalışmaları nedeniyle dinozorlaşma sendromu yaşadıkları kanaatindeyim. Bu yaş grubundaki öğretmenler çoğunlukla bulundukları örgütlerde klikleşmeye neden olmaktadır. Bir görevi ya da sorumluluğu kendisi yapmak istemediği gibi başkalarının da yapmasına engel olacak faaliyetlerde bulunmayı seviyorlar. Bu durum da okullarda alınacak kararları, eylemleri olumsuz etkilemektedir. Okul

kültürünün oluşması öğretmenlerin de katılımı ile gerçekleşebilecekken, kurum kültürüne katkı sağlayacak faaliyetlerin önüne engel olmaktadır...' (M20E42O)

4.3.2.X Kuşağı Okul Müdürlerinin X Kuşağı Öğretmenlerle Bireysel Engeller Hakkında Görüşleri:

'...Eleştiri açık olmamalarından kaynaklanan ben her şeyi biliyorum anlayışı da çok yaygın. Yapılmayan işlerin sebebi hep başkaları ayrıca motive etmede zorlanıyoruz devamlı mücadele ederek ikna etmeye çalışıyorum...' (M8K51O)

4.3.3.Y Kuşağı Okul Müdürlerinin X Kuşağı Öğretmenlerle Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri Hakkında Görüşleri:

'...Bu kuşak iletişim konusunda mesleki tecrübeleri açısından ve uzun yıllar meslekte olmalarından dolayı yaşça küçük olan biz yöneticilerin isteklerine cevap veremeyebiliyorlar. Genç öğretmen arkadaşlarla ve bizlerle aralarına mesafe koyabiliyorlar. Bizim isteklerimizi, görev talimatlarını yerine getirirken bazı sorunlar çıkabiliyor. Çok duyarlı ve alıngan olabiliyorlar. Bu durumlar da karşılıklı iletişimimizi olumsuz etkiliyor. Yardım etme ve iletişim konusunda araya mesafe koyabiliyorlar. Ben aşırı "biliyorum!" tavırları sebebiyle de etkileşimi de kısıtlıyor...' (M5K41İ)

'... Göreve yeni başlamış öğretmenlerle kültür çatışması yaşama... İş ve işleyiş ile ilgili evrakları yapmak istememe. ('eskiden böyle şeyler yoktu, bunları yöneticiler yapardı') gibi söylemlerde bulunma...' (M37E39İ)

4.3.4.X Kuşağı Okul Müdürlerinin X Kuşağı Öğretmenlerle Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri Hakkında Görüşleri:

'...Özellikle aynı kurumda uzun süredir görev yapıyor ise her şeyi bildiklerine dair fikir geliştirebiliyorlar ve yapılan uygulamaları gereksiz buluyor olmaları. Görevlendirme de zor ikna olmaları genellikle işleri yokuşa sürmeleri çok sık karşılaşıyorum. Her şeyi biliyoruz anlayışıyla hareket etmeleri beni ayrıca çok yoruyor Tecrübenin çok çok önemli olduğunu devamlı tekrarlamaları...' (M9E48L)

‘... X Kuşığı öğretmenlerimiz fazla deneyimleri ile yeterli oldukları kanısındalar. Kendinden genç idarecileri kaile almıyor ve alınan tavır sergiliyorlar... (M15E44İ)

4.3.5.Y Kuşığı Okul Müdürlerinin X Kuşığı Öğretmenlerle İletişim Engellerinin Çözüm Yolları Hakkında Görüşleri:

‘... Kendi bildiklerini ve düşüncelerini doğruluğunu kabul edip kendi doğrularınız ile ortak noktasını bulup, kendilerini kırmadan ve gururunu okşayarak iletişim kurmakta ve görevleri yaptırmaktayız... Hocam çok haklısınız ama sizin tecrübeniz ile farklı bir şeyler yapabiliriz. Projeleri alt seviyeye konulardan seçip sizin bilgi ve tecrübelerinizden mutlaka faydalanmalıyız diyoruz ve orta yol buluyoruz...’ (M1E42L)

‘... İletişim sorunlarını karşılıklı diyalogla çözmeye çalışıyoruz. Mesela sene sonu planları veya iş ve işlemleri gerçekleştirmeleri istenirken buna karşılık bir dirençle karşılaşınca mümkün olduğu kadar kırmadan, üzmeden isteniyor. Gerekirse kendine yardım edebileceği teklifinde bulunuluyor. Bir şekilde işlerin yürümesi ve sorunların çözülmesi yoluna gidiliyor...’ (M5K41İ)

‘...Bu yaş grubundaki öğretmenlerin daha çok tecrübelerinden faydalanacak şekilde sorular sorup görüşlerini almaya çalışıyorum. Tecrübelerine saygı duyduğumu gösterdiğimizde iletişimimiz daha açık hale geldiklerini gözlemledim...’ (M20E42O)

‘...Farklı düşüncelerdeki arkadaşları tek tek alıp kabul yapıyorum. İlgilenip ikna etmeye çalışıyorum basıncı bu şekilde alıyorum. İdeolojik ve siyasi düşünceleri olanları nazikçe uyarıyorum...’ (M25E41L)

4.3.6.X Kuşığı Okul Müdürlerinin X Kuşığı Öğretmenlerle İletişim Engellerinin Çözüm Yolları Hakkında Görüşleri:

X kuşığı arkadaşlar övülmekten çok hoşlandıkları için motivasyon sorununu çözerken övgü dili kullanmaya gayret gösteriyorum. Bu genelde çok işe yarıyor...’ (M21E62L)

‘... Esnek davranmak zorunda kalıyoruz, onları değiştirmeleri gereken davranışlarına yönelik tutucu davranmamaları için ikna etmeye çalışıyoruz ...’
(M29E59L)

Ortaya çıkan sorunlara çabuk müdahale ederek bu durumun genele istirahat etmesini engelleyip sorunları minimize ederek çözmeye çalışıyorum...’
(M19E61O)

4.3.7.Y Kuşağı Okul Müdürlerinin Y Kuşağı Öğretmenlerle Bireysel Engeller Hakkında Görüşleri:

‘... Sorun büyüklerin bilgisinden ve tecrübesinden faydalanmayıp kendi bildiğini okumalarıdır...’ (M1E42L)

‘... Y kuşağı öğretmenler de kendilerini daha bağımsız görebiliyorlar. İletişim noktasında yönetici olarak bizler adım atmadığımız sürece onlardan bir adım gelmiyor. Gerçekleştirilen etkinliklere katılımları konusunda sorunlar yaşanabiliyor. Kendini hakları konusunda bilgi eksiklikleri nedeniyle sorunlar yaşanabiliyor. Bazı öğretmenlerde içe kapanık, sadece okula gidip gelen iletişim kurmayan kişilerde olabiliyor. Onlarla da mümkün olduğunca bu iletişimsizlik çözülmeye çalışılıyor...’ (M5K41İ)

‘... Yaptıkları hatayı idareye söylemiyorlar kendileri çözmeye çalışıyorlar, daha büyük iletişim kazalarına sebep oluyorlar...’ (M18E43O)

‘... Verilen görevlerin zamanında yapılmaması noktasında sıkıntı yaşıyorum. Çalışma saatlerinde daha gevşek davranıyorlar. Disiplin biraz zayıf ayrıca her şeyden sürekli bir şikâyet halindeler. Ancak çözüm için gerekli gayretli pek göstermiyorlar ikaz ve uyarıları da dik başlı bir tavır sergiliyorlar...’
(M25E41L)

‘... Meslekte başarı kaygısı yaşama ve bunu yöneticilere yansıtma. (yönetimin bir iş yapmadığını düşünme). Teknoloji araçlarını gereğinden fazla kullanma ve sosyal medyada zaman harcama durumlarında uyarılmaktan hoşlanmama ve yönetime cephe alma.(nöbet esnasında gözünü telefondan ayırmayan öğretmen genellikle bu yaş grubu). Bencil olma, bütün bilgilerle donatılmış bir şekilde mesleğe başladığını düşünme...’ (M37E39İ)

4.3.8.X Kuşığı Okul Müdürlerinin Y Kuşığı Öğretmenlerle Bireysel Engeller Hakkında Görüşleri:

‘... Y kuşığı öğretmenleri iletişim noktasında yönetici olarak bizler adım atmadığımız sürece onlardan bir adım gelmiyor. Gerçekleştirilen etkinliklere katılımları konusunda sorunlar yaşanabiliyor. Kendini hakları konusunda bilgi eksiklikleri nedeniyle sorunlar yaşanabiliyor ...’ (M5K41İ)

‘... Olaylara kendi çıkarlarını önceleyerek yaklaşım sergiliyorlar...’ (M12E54L)

‘... Görev almaktan kaçınan ve görev bilincinin düşük olduğunu gözlemlemekteyiz. Fedakârlık noktasında ise karşılıksız bir şey yapmayı önemsememektedirler ve genellikle maddi karşılıkların fazlasıyla öne çıktığını görmekteyiz...’ (M19E61O)

4.3.9.Y Kuşığı Okul Müdürlerinin Y Kuşığı Öğretmenlerle Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri Hakkında Görüşleri:

‘... Meslekte başarı kaygısı yaşama ve bunu yöneticilere yansıtma. (yönetimin bir iş yapmadığını düşünme)...’ (M37E39İ)

4.3.10.X Kuşığı Okul Müdürlerinin Y Kuşığı Öğretmenlerle Statüden Kaynaklı İletişim Engelleri Hakkında Görüşleri:

‘...Öğrenciyle de aşırı samimiyete giriyorlar. Kuralları belirlemede sorun yaşıyorlar. Öğretmen-öğrenci ilişkisinden ziyade arkadaş olmaya çalışıyorlar...’ (M2E55O)

‘... Sınıf hâkimiyetinin birçok öğretmen arkadaşta yeterli olmadığını ve sınıf kontrolünü sağlayamadıklarını görüyoruz. Dersi öğretmek için değil de sanki sadece saati doldurmak için sınıfta varlık göstermeleri, soru çözümlerinin çok yeterli olmayışı, hazırlıksız derse girmeleri...’ (M24E57O)

4.3.11.Y Kuşığı Okul Müdürlerinin Y Kuşığı Öğretmenlerle İletişim Engellerinin Çözüm Yolları Hakkında Görüşleri:

‘... Başarı kaygısı yaşayan öğretmenlerimize yapmış olduğu çalışmaların okula ve öğrencileri sağladığı katkılardan övgüyle bahsedip motive etme. Bu sayede

yönetime karşı olumlu duygular beslemesini sağlama. Nöbet görevlerinin öneminden bahsetme ve hatta gerekirse kamera kayıtlarından öğretmenin o anki görüntüsünü izleterek kendisini değerlendirmesini sağlama. Okul ile ilgili sosyal medya paylaşımlarının; öğrenci resimleri, konum bilgileri vb. yasal yaptırımları hakkında öğretmenleri bilgilendirme. Öğretmenler odasında tecrübeli ve ileri yaşıta olan öğretmenlerin yaşadıklarından paylaşımlar sunmasını imkân vererek, eğitim öğretim sürecinin ekip çalışması ve paylaşımcı bir ortam gerekli kıldığı düşüncesini aşilayarak zümreler arası rekabeti engellemek, öğretmenleri bencillikten uzak tutmak ve yardımlaşmayı sağlamak...' (M37E39İ)

'... Sorunlar birebir konuşmada çözüme kavuşmaktadır. Bir etkinlik yapmak istediğimizde tecrübeli öğretmenlerin yapmalarını istiyorlar ama bire bir konuşarak onlara kendilerinin daha dinamik olduğunu öğrenciler ile daha iyi anlaştıklarını bunun üstesinden sadece onların gelebileceklerini söyleyerek sorunu çözüyoruz...' (M1E42L)

'... İletişim sorunumuzun gerçek nedenlerini öğrenerek, çözüme yönelik pozitif diyaloglar oluşturarak çözmeye çalışıyoruz...' (M7K42İ)

4.3.12. X Kuşığı Okul Müdürlerinin Y Kuşığı Öğretmenlerle İletişim Engellerinin Çözüm Yolları Hakkında Görüşleri:

'... Sınıf hâkimiyeti gibi sorunların olmaması için sezon başlarında öğretmenlik üzerine uzmanlardan destek eğitimleri alıyoruz. Öğretmenleri karar alma sürecine dâhil ederek alınan kararları isteyerek yapmalarını sağlamaya çalışıyoruz. (M41E57O)

'... Daha çok konuşarak çözüyorum, empati kurmalarını istiyorum. Kendilerinin bu durumda ne tepki verdiklerini neden böyle davrandıklarını anlamaya çalıştığımı anlatmaya çalışıyorum. Bu olayın son olması umuduyla diyerek, çoğunlukla konuşma yoluyla çözüyorum...' (M12E54L)

'... Bu kuşakta sorunları çözmek; sorunun çözümünü ve başlangıcını gösterince onları sorunun içine dâhil edince sorunu sahipleniyorlar, çözüm kendiliğinden geliyor...' (M13E49O)

Tablo 9. X-Y Kuşığı Okul Müdürlerinin İletişim Problemlerinin Çözümüne Yönelik Yaklaşım Tarzlarının Kıyaslanması

X	Y
Bağımsız ve iş bitirici	İş birliğine önem verir
Kuralcı	Esnek
Planlı ve sonuç odaklı	Kısa süreli taktiksel yaklaşım
Okul yaşam dengesi gözeten	Okul yaşam dengesi isteyen
Şüpheli	Farklılığa daha duyarlı
Fayda merkezli	Sorumluluk merkezli
Geniş düşünen	Problem çözümünde akılcı

Okul müdürleri ile öğretmenler arasında iletişimin çift yönlü olduğu ve bu durumda her iki tarafa da ciddi görevler düştüğünü görmekteyiz. Okulda iletişimi ilk başlatan pozisyonu itibariyle müdür olduğu için okul müdürlerinin iletişim kanallarını etkili kullanması gerektiğini görmekteyiz. Ayrıca müdür ile öğretmenlerin etkili ve verimli iletişim içinde olmaları için empatik bir bakış açısıyla davranışları gerektiği söylenebilir. X ve Y kuşığı müdürlerin yaklaşım biçimlerinde benzerlikler olsa da Y kuşığı okul müdürlerinin daha çok empatik iletişim kurduğunu görmekteyiz. Y kuşığı müdürlerin, öğretmenlere yönetici desteğini hissettirecek yaklaşımlarda bulunduğunu görmekteyiz. X kuşığı okul müdürleri ise yönetici desteğini hissettirmeleri yanında yasal güç hakkına daha çok başvurduğunu görmekteyiz. Yaş faktörüne göre Y kuşığı müdürler X kuşığı müdürlere göre daha çok konuşarak, dinleyerek ve empatik iletişim kurarak problem çözerken, X kuşığı müdürler ise çözüm ve sonuç odaklı yaklaşım göstererek problem çözmeye çalıştıklarını görmekteyiz. Y kuşığı müdürleri; iş birliğine önem veren, esnek, farklılıklara duyarlı ve problem çözümünde akılcı davrandığını görmekteyiz. X kuşığı müdürler ise iş bitirici, kuralcı, sonuç odaklı, şüpheli ve fayda merkezli yaklaştıklarını görmekteyiz.

5.TARTIŞMA, SONUÇ

Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X ve Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunların belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışma sonucunda okullarda müdürler ile öğretmenlerin iletişim problemleri yaşayabildikleri tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin X ve Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları iletişim problemlerinde farklılıklar olsa da çözüm yollarına yaklaşımlarında benzerlikler olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmada alt problemlere göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Birinci alt probleme yönelik okul yöneticilerine, “Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusu sorulmuş ve alınan cevaplar bulgular bölümünde analiz edilmiştir. Bu analizlere göre, okul müdürlerinin iletişim sürecinde X kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar olarak; bireysel iletişim engelleri ve statüden kaynaklı iletişim engelleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireysel iletişim engellerinin en fazladan en aza sırasıyla; bilgiçlik taslama, empatik iletişim kuramama, sürekli başkalarını suçlama, alınganlık, sürekli şikâyet etmeleri, siyasi düşünceye fazlaca atıf, zor ikna olmaları, eleştiri kabul etmeme, sıkılgan vücut dili, takıntılı olmaları, ön yargılı olmaları, katı fikirli olmaları, ani tepki vermeleri ve hoşgörüsüzlük olarak tespit edilmiştir. Statüden kaynaklı iletişim engellerinin ise en fazladan en aza sırasıyla; tecrübeye aşırı önem verme, Y kuşağı yöneticilerin yetkisini kabul etmeme, Y kuşağı öğretmenleri beğenmeme, Y kuşağı yöneticileri beğenmeme, verilen göreve itiraz etme, formal iletişime önem vermeleri, Y kuşağı öğretmenlerle mesafeli iletişim, Y kuşağı öğretmenlerle çatışma olarak tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılan okul müdürleri iletişim kurma açısından kendilerini yeterli görmektedirler. Ayrıca öğretmenlerle kurdukları iletişim açısından da yeterli olduklarını düşünmektedirler. Aslan ve Özgan’ın çalışmış olduğu (2008) çalışma neticesinde “okul müdürleri iletişim sıkıntılarının çok fazla olmadığı her şeyin normal ilerlediği düşüncesindedirler” sonucuyla bağdaşmaktadır. Bunun aksine Özdemir (1998) okullarda iletişimi engelleyen en önemli sebeplerin başında okul müdürleri gelir. Okul müdürü aynı zamanda öğretmenlerle gerçekleşen iletişimin komuta merkezidir. Okul müdürlerinin almış olduğu inisiyatif, olumsuz tutum ve davranışlar, aldıkları kararlar iletişim engeline sebebiyet verir. Özgür ve demokratik düşünceleri

önemsemeyen okul müdürü, öğretmenlerin beklentilerini önemsemeden kendi beklentilerinin gerçekleşmesini bekler. Okul müdürleri kendilerini iletişim açısından yeterli bulurken, Özdemir'in “ eğitimde örgütsel yenileşme” çalışmasında okul müdürlerini yeterli bulmamaktadırlar.

Çalışmaya katılan okul müdürleri iletişim problemlerinin kaynağı olarak örgütsel yapıyı göstermişlerdir. Özbudak (2009) tarafından yapılan “yönetici - öğretmen iletişimi” araştırmasında öğretmenlerin yukarıdan gelen iletişime kapalı olması, öğretmenlerin okul müdürüyle paylaşması gereken bilgiyi kısmen anlatması veya saklaması, öğretmenlerin yeterli iletişim ve etkileşim becerilerinin olmaması iletişim engeli olarak görülmüştür. Nitekim bu bulgu araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Katı fikirli, yenilik ve gelişmelere kapalı, basmakalıp düşüncelere sahip olanlar uyarıcıdan gelen mesajları algılayamazlar. Önyargılar, katı fikirler, takıntılı düşünceler iletişimin engellenmesine sebebiyet vermektedir. Doğan (1995) çalışmasıyla, okul müdürlerinin x kuşağı öğretmenlerle yaşamış oldukları bireysel iletişim engelleri temasında öğretmenlerin; katı fikirli olma, ön yargılı olma, takıntılı olmaları, eleştiri kabul etmemeleri vb. alt tema bulgularıyla paralellik gösterdiğini görüyoruz.

Çubukçu ve Dödar'ın (2003) “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” öğretmenlerin seçici algılama yapması, okul müdürü öğretmen iletişiminde öğretmenin algısında düşmelere sebep olmaktadır. Öğretmenin yaş, mesleki kıdem gibi öğretmenlik tecrübesine sahip olması okul müdürüyle aralarındaki iletişimde seçici olma algılarına sebebiyet vermektedir. Özbudak (2009) tarafından yapılan “yönetici - öğretmen iletişimi” araştırmasında örgütlerde iletişimde statü, farklılıklar doğurulabilmektedir. Genel çerçeveden bakıldığında statü, iletişime engel olabilmektedir. Okul müdürlerinin x kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde yaşadıkları sorunlara ilişkin çalışmada statüden kaynaklı iletişim engelleri temasının alt temasında x kuşağı öğretmenlerin tecrübeye aşırı önem vermesi, Y kuşağı yöneticilerin yetkisini kabul etmeme, Y kuşağı yöneticileri beğenmeme bulgularıyla Çubukçu ve Dödar (2003) ile Özbudak'ın (2009) çalışmalarındaki yaş, mesleki kıdem, statü gibi bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Aydın'ın (1994) “eğitim yönetimi” çalışmasında, eğitim kurumları belirli özelliklere sahiptir. Eğitim kurumlarının çalışanları öncelikle mesleki eğitim almış ve alanlarında

uzmanlaşmış öğretmenlerden oluşur. Öğretmenler, bir okul müdürü veya sistemin en üst yöneticisi kadar eğitim görmüş olabilirler. Daha yükseköğrenim görme olasılığı bile vardır. Bu, özellikle şu anda geçerlidir. Bir meslekte uzmanlık, uygulamada bağımsızlık gerektirir. Bu, eğitim ve eğitimciler için de geçerlidir. Eğitimin kalitesi ve eğitimle ilgili kuruluşlar, öğretmenlere yasal özerklik verir. Bu özerklik, öğretmenler ve okul müdürleri arasındaki ilişkilerde sorunlara neden olabilir. Okul müdürleri, kendilerini alanlarında söz sahibi olarak gören, neyi, nasıl öğretmesi gerektiğine kendisinin karar vermesi gerektiğine inanan örgütlenmiş öğretmenler ile karşı karşıya bulunduklarını unutmamalıdır. Yönetim faaliyetleri sırasında bu gerçeği göz önünde bulundurmaları gerekmektedir düşüncesiyle okul müdürlerinin X kuşağı öğretmenlerle, statüden kaynaklı iletişim engellerinden tecrübeye aşırı önem verme, Y kuşağı yöneticileri beğenmeme bulgusuyla örtüşmektedir. Bingöl (2013) yöneticiler ve öğretmenlerin iletişim sorunlarını ele aldığı araştırmasında, yöneticiler öğretmenlerin empati yapmamasına, eleştiriye açık olmamasına, kendini haklı görmelerine ve her zaman konunun dışına çıkmalarına bağlamaktadır. Okul müdürlerinin X kuşağı öğretmenlerle, bireysel iletişim engellerinden empatik iletişim kuramama, eleştiriye kabul etmeme ve sürekli başkalarını suçlama bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bulgulara göre Y kuşağı müdürlerin iletişim sürecinde aktif olduğu X kuşağı müdürlerin ise daha bütünleştirici ve yönlendirici olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde kadın ve erkek müdürler arasında anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Korkmaz (2003), Memduhoğlu (2015), Ergenekon (2019) ve Küçük Güngörmez (2020) çalışmalarında cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık ortaya koymamalarıyla paralellik göstermektedir.

İkinci alt probleme yönelik okul yöneticilerine, “Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunları nasıl çözmektedirler?” sorusu sorulmuş ve alınan cevaplar bulgular bölümünde analiz edilmiştir. Bu analizlere göre, okul müdürlerinin iletişim sürecinde X kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunları nasıl çözdüklerine; demokratik yaklaşım, yönetici desteği ve yasal güç kullanarak çözdükleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin X ve Y kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin yaklaşımlarda benzerlikler olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmada alt problemlere göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X kuşağı öğretmenlerle

yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin; demokratik yaklaşım, yönetici desteği ve yasal güç temalarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demokratik yaklaşım en fazladan en aza sırasıyla; empatik iletişim kurma, bire bir görüşme yaparak, önem verdikleri konulardan giriş yaparak çözüm bulma, yapıcı konuşma, hoşgörülü davranma, yumuşak üslup, şeffaf iletişim, olayın mantığını anlatarak bilgilendirme, uzlaşma, yeteneklere göre görev dağılımı, problemin çözümüne yönelik görüş alışverişi, hatırlatma olarak tespit edilmiştir. Yönetici desteği en fazladan en aza sırasıyla; değerli hissettirme, hizmet içi eğitimiyle bilgilendirme, sosyal faaliyetler, yönetici desteği, fazladan görev vermeme, takım ruhu, uzman desteği, ödüllendirme, taltif ederek ve yöneticiye güven olarak tespit edilmiştir. Yasal güç ise en fazladan en aza sırasıyla; yasal yetki, formal iletişim, sıkı denetim, ikna etme, hızlı müdahale, düzenli toplantı olarak tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan okul müdürleri iletişim problemlerini çözme açısından kendilerini yeterli görmektedirler. İletişimlerinin iyi olmasıyla planlamayı yapıp yönettiklerini ve denetlediklerini ifade etmektedirler. Ayrıca öğretmenlere yeteri kadar destek verdiklerini, sıkıntılara çözüm odaklı yaklaştıklarını ifade etmektedirler. Okul müdürlerinin genel çoğunluğu iletişim problemlerinin çözümüne iyi niyetli yaklaştıklarını söylemektedirler. Oluşan iletişim problemlerini ilk önce demokratik bir yaklaşımla ve yönetici desteğini hissettirerek çözmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler. En son olarak yasal güç yetkilerini kullandıklarını belirtmektedirler. Yasal güç yetkilerine başvurmalarının en önemli sebebi olarak çözümsüzlüğü derinleştirmeden çözmek istemelerinden kaynaklandığı belirtmektedirler. Fidan (2013) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin bilgilendirmeye yönelik ve tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutlarında yüksek düzeyde görüş elde etmiş. Bu araştırma sonucu X kuşağı öğretmenlerle iletişim sorununu çözmeye yönelik okul müdürlerinin demokratik yaklaşım temasının alt teması olan, olayın mantığını anlatarak bilgilendirme, problemin çözümüne yönelik görüş alışverişi ile yönetici desteği temasının alt teması olan hizmet içi eğitimleriyle bilgilendirme bulgularıyla örtüşmektedir. Kaymak (2015) ise araştırmasında elde ettiği sonuçlara göre, okul yöneticileri iletişim yeterlilikleri açısından etkili bulunmuştur. Araştırma sonucu Okul müdürlerinin sorun çözmeye yönelik demokratik yaklaşım temasının alt temaları olan; empatik iletişim kurma, bire bir görüşme yapma, yapıcı konuşma, yumuşak üslup, şeffaf iletişim bulgularıyla örtüşmektedir.

Karakaş (1999) “okul müdürü öğretmen iletişimi ve sorunlarını konu edindiği araştırmasında” okul müdürleri sorumlulukları yerine getirmek için zor kullanamaz. Okul müdürleri genellikle öğretmenlerin gelecekte ne söyleyeceklerini önemserler. Okul müdürleri, öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla zaman zaman ilgilenebilir. Öğretmenler ve müdürler arasında bazen siyasi görüş farklılıkları nedeniyle iletişim kopuklukları olabilir. Okul müdürleri genellikle öğretmenleri uyarmadan ceza verme eğiliminde değillerdir. Okul müdürleri sorunları bazen kişisel ilişkiler kurarak çözerler. Okul müdürlerinin X kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik temalardan demokratik yaklaşım temasının alt teması olan hoşgörülü davranma, hatır koyma yönetici desteği temasının alt teması olan değerli hissettirme; yasal güç temasının alt teması olan ikna etme bulgularıyla Karakaş’ın okul müdürü öğretmen iletişimi ve sorunlarını konu edindiği araştırmasındaki bulgularla örtüşmektedir. İşginöz ve Bülbül (2012) okuldaki iletişim problemlerini karşılıklı diyalog, birbirini dinleme ve anlama ile çözülebileceğini ortaya koymuştur. Aslanargun ve Bozkurt (2012) de müdürlerin sorun çözümünde sorunun kaynağına inmek, sorunu tanımlamak ve diğerleriyle ortak karar alarak çözüme ulaşmak şeklinde ilerledikleri sonucuna ulaşmıştır. Şener (2015) ise müdürlerin iletişim sorunlarıyla, dinleyerek, sabırlı olarak, hoşgörülü olarak ve empatiyle başa çıktığını ortaya koymuştur. Çulha (2008) ise iletişim problemlerinin konuşarak ve karşı tarafı ikna ederek çözüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin X kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde sorunların çözümüne yönelik temalardan demokratik yaklaşım temasının alt teması olan şeffaf iletişim, problemin çözümüne yönelik görüş alışverişi, uzlaşma, yapıcı konuşma, empatik iletişim kurma bulgularıyla örtüşmektedir. Yasal güç temasının alt teması olan hızlı müdahale, ikna etme bulgularıyla örtüşmektedir. Müdürlerin demokratik yaklaşım süreçlerinde cinsiyet faktörüne göre erkek müdürler kadın müdürlere göre daha çok konuşarak ve dinleyerek problem çözerken, problemin anlaşılması içinse kadın müdürler daha fazla uğraşmaktadır. Yönetici desteği yaklaşım sürecinde cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir değişkenlik olmazken, yasal güç sürecinde ise cinsiyet faktörüne göre erkek müdürler kadın müdürlere göre daha sakin, alttan alan, sabırlı, ara bulucu bir tutum sergilemektedir.

Üçüncü alt probleme yönelik okul yöneticilerine, “Okul müdürlerinin iletişim sürecinde Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusu sorulmuş ve alınan cevaplar bulgular bölümünde analiz edilmiştir. Bu analizlere göre, okul müdürlerinin iletişim sürecinde Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar olarak; bireysel iletişim engelleri ve statüden kaynaklı iletişim engelleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireysel iletişim engellerinin en fazladan en aza sırasıyla; kendi bildiklerini okuma, disiplinsiz, ekonomik kaygılar, sorumsuz, özgürlüklerine düşkün, tecrübesiz, yöneticiye danışmama, sürekli şikayet eden, gereksiz risk almaları, bencil, bireysel hareket etmeleri, yeni ebeveyn olmaları, alınganlık, umursamaz, istikrarsızlık, çok fazla istekte bulunmaları, ders öncesi hazırlık eksikliği, isteksiz, önemli olduğunu hissetmek istemeleri, kontrolsüz, ani tepki vermeleri, sabırsız, yetersizlik kaygısı, başarı kaygısı, mesleki tatminleri düşük, sık itiraz etmeleri, rekabetçi, asosyal, ön yargılı, duygusal hareket etmeleri olarak tespit edilmiştir. Statüden kaynaklı iletişim engellerinin ise en fazladan en aza sırasıyla; okul kültürüne ayak uyduramama, ilave görevleri gereksiz görmeleri, mesleki bilgi eksikliği, yöneticiye güvenmeme, resmiyeti önemsiz görmeleri, öğrencilerle aşırı samimiyete girmeleri, gruplaşma, öğretmen öğrenci ilişkisi kuramamaları, kural belirlemede sorunlar, sınıf hakimiyeti yetersizliği, yönetmenliğe hâkim olmamaları, X kuşağı öğretmenlerin tecrübesinden faydalanmama, veli baskısından kaynaklanan yılgınlık olarak tespit edilmiştir.

MEB (2008) “Öğretmen Yeterlikleri” raporunda öğretmenlerin, okul müdürü ve uzmanların başarılı deneyimlerinden yararlanır. Öz değerlendirme yaparak değişim ve sürekli gelişim için çaba harcar. Yeni bilgi ve fikirlere açıktır, kendisini ve kurumu geliştirmede etkin rol oynar. Mesleği ile ilgili mevzuatı izleyerek bunlara uygun davranırlar. MEB ortaya koymuş olduğu bu çalışmayla Y kuşağı öğretmenlerin statüden kaynaklanan iletişim engelleri bulgularından; okul kültürüne ayak uyduramama, mesleki bilgi eksikliği, resmiyeti önemsiz görmeleri, yönetmenliğe hâkim olmamaları, uzman öğretmen veya okul müdürü tecrübesinden yararlanmaması bakımından bağdaşmamaktadır. Türk Eğitim Derneği (2009)’nin “Öğretmen Yeterlikleri Özet Raporu’nda genç öğretmenlerin yarıdan fazlası ders planı hazırlamanın yararına inanmamakta ya da ders planı hazırlamamaktadırlar. Bunun gerekçesi olarak da fazla zamanlarının olmadığını ifade etmişlerdir. Yine öğretmenlerin çoğu da sınıf hâkimiyetini sağlamada güçlük çektiğini söylemişlerdir.

Okul müdürlerinin Y kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde yaşadıkları sorunlardan bireysel iletişim engellerinden, ders öncesi hazırlık eksiği bulgusu ve statüden kaynaklı iletişim engellerinden, sınıf hâkimiyeti yetersizliği bulgularıyla paralellik göstermektedir.

zbudak (2009) tarafından yapılan ‘‘yönetici - ğretmen iletişimi’’ araştırmasında okulda öğretmenler gruplamadan kaynaklı iletişim sorunları yaşayabilirler. Öğretmenler, okul müdüründen iletişim sorunlarını çözmesini beklerler. Okul müdürleri gruplamadan kaynaklanan anlaşmazlıkları çözmez ise okul müdürü de iletişimde sorun yaşayabilir bulgusuyla Y kuşağı öğretmenlerin statüden kaynaklı iletişim engellerinden gruplama bulgusuyla örtüşmektedir. zbudak (2009) tarafından yapılan ‘‘yönetici - ğretmen iletişimi’’ araştırmasında öğretmenlerin genç yaşta atandığı kurumlarda, okul müdürü ile öğretmenler arasındaki iletişim öğretmenin genç olmasından kaynaklanan tecrübesizlikten dolayı iletişim engeli oluşturabilir. Ya, bireyin değer yargısını belirler. İletişimde algı sürecine bakıldığında, bir kişinin değerleri, tecrübeden dolayı iletişimde bulunacakları kişiden beklentileri yansıtabilir. Y kuşağı öğretmenlerin bireysel iletişim engellerinden tecrübesiz bulgusuyla örtüşmektedir. Yeilmen (2016) eğitim sisteminin sorunlarını ele aldığı araştırma sonucunda, öğretmenlerin yetersizliği ve ilgisiz olması, Argon ve Zafer’in (2009) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin okul içi iletişim engellerine sebep olarak; öğretmenlerin özverili olmamasını, isteksiz olmasını, önyargılı davranmasını ve alan bilgisi dhilinde yetersiz olmasını sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağının bireysel engeller temasının alt teması olan sorumsuz olmaları, umursamaz olmaları, ders öncesi hazırlık eksiği, isteksiz olmaları, yetersizlik kaygısı taşımaları, önyargılı olmaları bulgularıyla örtüşmektedir. Ayrıca Y kuşağının statüden kaynaklı iletişim engelleri temasının alt teması olan mesleki bilgi eksikliği bulgusuyla örtüşmektedir.

Dördüncü alt probleme yönelik okul yöneticilerine, ‘‘Okul müdürlerinin iletişim sürecinde Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunları nasıl çözmektedirler?’’ sorusu sorulmuş ve alınan cevaplar bulgular bölümünde analiz edilmiştir. Bu analizlere göre, okul müdürlerinin iletişim sürecinde Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin; demokratik yaklaşım, yönetici desteği ve yasal güç temalarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demokratik yaklaşım en fazladan en aza sırasıyla; yapıcı konuşma, bire bir görüşme yaparak, problemin çözümüne yönelik görüş alıverii,

hoşgörölü davranma, olayın mantığını anlatarak bilgilendirme, empati iletişim kurma, özgürlükçü ortam, ortak hedef belirleyerek, adaletli davranarak, şeffaf iletişim, rahat çalışma ortamı, okul kültürünü oluşturarak, yeteneklere göre görev dağılımı, sabır olarak tespit edilmiştir. Yönetici desteği en fazladan en aza sırayla; tecrübe aktarımı yaparak, hizmet içi eğitimiyle bilgilendirme, cesaretlendirerek, uzman desteği, yönetici desteği, takım ruhu, ödüllendirme, sosyal faaliyetler, yöneticiye güven, onure ederek, öğretmen mesleğini kutsayarak, etik değerler, dış etkenlerden koruyarak, ek ders (ekonomik kazanç), sorumluluk aldırarak, idealistliğini kullanarak, örnek olmaları gerektiğini hatırlatarak, toplu görüşerek, oryantasyon eğitimi ve sorumluluk olarak olmak üzere tespit edilmiştir. Yasal güç ise en fazladan en aza sırasıyla; sıkı denetim, yasal yetki, formal iletişim, uyarı, problemin kaynağını öğrenerek, hızlı müdahale, geri dönüt, ikna etme, görevlendirme, disiplinli davranarak, mesleki kıdeme saygılı olunması ve rekabetçi ortam oluşturma bulguları tespit edilmiştir. Özer (2002) araştırmasında okul müdürlerinin, öğretmenlerin kendi odasına rahatlıkla girdiğini, Tyler'ın (2015) araştırmasında ise öğretmenler ve müdürlerin ortak karar aldığı, yüz yüze ve birebir iletişim kurduklarını Arlestig (2008) müdür ve öğretmenlerin açık ve anlaşılır bir iletişim kurduğu ayrıca öğretim konularında sık sık fikir alışverişi yaptığı sonucuna ulaşmış. Daldabanoğlu (2006) araştırma sonucunda öğretmenlerin müdürlerin kendi fikirlerini almasının olumlu sonuçlar verdiği, Doğan vd. (2014) de çalışmasında öğretmenlerin ders dışı etkinliklerde de müdürlerle bir araya gelecek samimiyette olduklarını ve karar alma süreçlerine katıldığı sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin Y kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik demokratik yaklaşım bulgusunun, alt temasında bulunan özgürlükçü ortam, rahat çalışma ortamı, ortak hedef belirleme, şeffaf iletişim ve problemin çözümüne yönelik görüş alışverişi bulgularıyla örtüşmektedir.

Tutar (2006) koordinasyon ve iletişim değerlendirmesinde bilgiden yararlanma ve bilgi üretme, modern eğitim kurumlarının en önemli özelliklerinden biridir. Bu nedenle, iletişimin önemi daha da artmaktadır. Eğitim kurumlarında iletişim her yönetim görevinin temelini oluşturur. Bilgi transferi, iletişim olmadan gerçekleşemez. Bu nedenle, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme faaliyetleri gereklidir. Bu da örgütün sonunu getirir. İletişim hem okul müdürlerini hem de öğretmenleri motive eder. Okul müdürleri iletişim becerilerini kullanmalıdır. Daha iyi

iletişim becerileri, daha iyi yönetim becerilerine yol açar bulgusu ile paraleldir. Argon ve Kösterelioğlu (2009) rgtte bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenirse, yalın bir hiyerarşik düzen ve ast-üst ilişkilerinde açık iletişim, çalışanların işe girme isteklerini artıracaktır. Böyle bir iletişim ortamında çalışanlar daha üretken olacak ve daha iyi çalışacaklardır. şimşek (2005) okul yöneticileri, çift yönlü iletişim, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, karşısındakilere karşı duyarlı olma ve empatik davranma, dileyenlerin ihtiyaçlarını dikkate alma gibi faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Okul müdürlerinin Y kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik demokratik yaklaşım bulgusunun, alt temalarında bulunan yapıcı konuşma, olayın mantığını anlatarak bilgilendirme, empatik iletişim kurma, şeffaf iletişim, özgürlükçü ortam, yumuşak üslup, problemin çözümüne yönelik görüş alışverişi vb. bulgularla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Terzi ve Kurt (2005) ‘‘okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi’’ çalışmalarında otoriter müdürler, danışmaksızın önemli kararlar alır ve kişisel değerlendirmelerine göre ödül veya ceza verir. Otoriter müdürler tipik olarak olumsuz davranırlar. Demokratik yönetim tarzında olan müdürler, yetkiyi öğretmenlerle paylaşılır. Öğretmenlerin ilgi ve görüşlerine değer verir. Kararları alırken katılıma dayalı olarak hareket eder. Ödül veya ceza verme eğiliminde olmadığı gibi vermesi durumunda eşitliğe dayalı olarak hareket eder. Okul müdürlerinin Y kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik demokratik yaklaşım ve yasal güç yetkilerini kullanma temalarıyla, Terzi ve Kurt’un çalışmalarındaki bulgularla örtüşmektedir.

Erdoğan (2008) ‘‘eğitim ve okul yönetimi’’ çalışmasıyla okul müdürü öğretmenlere karşı kararlı, öğretmenlerin katılımını teşvik eden ve destekleyici olmalıdır. Okul müdürü, öğretmenin beklentilerini anlamak ve bu bağlamda etkileşim kurmak zorundadır. Yönetici desteği alt bulgularından; cesaretlendirme, yönetici desteği bulgularıyla paralellik gösterdiği söylenebilir. Memduhoğlu (2002) ‘‘Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı’’ çalışmasında maddi teşvikler dışında ödüller öğretmenleri motive ediyor. Okulda ğretmenlerin performans düzeyi, güven veren bir iletişim tarzı, mesleki gelişimine katkıda bulunma, dönüşümcü liderlik, paylaşımcı ve destekı bir okul kültürü ve

öğrenen bir ortam oluşturma gibi faktörlerle artırılabilir. Okul müdürlerinin Y kuşağı öğretmenlerle iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik yönetici desteği temasının alt bulgularından; ödüllendirme, onure etme, öğretmen mesleğini kutsama, örnek olmalarını hatırlatma, değerli hissettirme, taltif etme gibi bulgular Memduhoğlu'nun maddi teşvikler dışındaki ödüller öğretmeni motive ediyor düşüncesiyle örtüşmektedir.

Şanlı, Tan ve Bozanoğlu (2018) araştırmasında öğretmen ve okul müdürlerinin etkili iletişim ortamının olmadığını ama müdürlerin bunun farkında olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan çalışmadaki sonuçlar ise bu araştırma sonucunun tam tersi olarak ortaya çıkmaktadır. X-Y kuşağı öğretmenlerle iletişim sorunları ve çözümlerinde sadece müdürlerin görüşlerinin alınması sonucun böyle çıkmasına sebep verdiği düşünülmektedir. Okul müdürleri kendilerinin iletişimde iyi olduğu ve öğretmenlerin sorunlara sebep olduğu düşünülmektedir. İlgili sonuçlar yaş değişkenine göre incelendiğinde, Y kuşağı müdürlerin X müdürlere göre daha çok fikir alışverişi yaptığı, anlamaya çalışarak karar aldığı, samimi ve arkadaşça bir iletişim kurduğu görülmüştür. X kuşağı müdürler daha çok yasal güç yöntemlerine başvururken Y kuşağı müdürler daha çok demokratik yaklaşım ve yönetici desteği yöntemine başvurdukları görülmüştür. Ayrıca sorun çözmede Y kuşağı müdürler X kuşağı müdürlere göre daha sabırlı, fedakâr olduğu görülmüştür. Y kuşağı müdürlerin yaşlarının genç olmasından dolayı birlikte çalışmış oldukları X kuşağı öğretmenleri idare etmeye çalıştıkları düşünülmektedir. Bunun yanı sıra Y kuşağı müdürlerin daha çok ortak karara başvurmalarının sebebi olarak, öğretmenlerle iletişimini güçlü tutarak daha iyi bir ortam yaratmaya çalışmak istemesi gösterilebilir.

6.ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre öneriler; uygulayıcılara, araştırmacılara ve politika üreticilerine yönelik olarak verilmiştir.

6.1.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- ✓ Okul müdürleri, iletişimin çok önemli olduğunu bilip bundan hareketle iletişimin önemi hakkında seminerlere katılmalı ve iletişim uzmanlarından eğitim almalıdır.
- ✓ İletişim problemlerini çözmek adına okul müdürlerinin sosyal faaliyet ve okul dışı etkinliklerine yer vermesi önerilir.
- ✓ Okul müdürleri hem X kuşağı öğretmenlerle hem de Y kuşağı öğretmenlerle çalıştığını bilerek iletişimi belli sınırlar içerisinde dengede tutması önerilir.
- ✓ Okul müdürleri iletişime her zaman açık olması gerektiğini bilerek okul çatısı altındaki herkese bu yaklaşımını hissettirmeleri önerilir.
- ✓ Okul müdürleri, mesleğe yeni başlayan Y kuşağı öğretmenlerin; başarı kaygısı, yetersizlik kaygısı, okul kültürüne ayak uyduramama vb. bulgulardan hareket ederek uzman desteği, oryantasyon eğitimi ve hizmet içi eğitimiyle Y kuşağı öğretmenleri öğretmenliğe hazırlanmalarına yardımcı olabilirler.

6.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- ✓ Okul müdürlerinin görüşleri alınarak yapılan bu araştırma genişletilerek X-Y kuşağı öğretmenlerin de görüşleri çerçevesinde araştırma yapılması önerilir. Belirlenen sorunlar çerçevesinde etkili bir örgüt içi iletişim için eksikler tespit edilmesi önerilir.

6.3.Politika Üreticilerine Yönelik Öneriler

- ✓ Okul müdürleri iletişim kurarken yansız ve adaletli iletişim kurduklarını hissettirmeleri önem arz etmektedir. Arkadaşlık, sendika, siyasi bakış açısı, aile bağları gibi ayrımcılığı düşündüren yaklaşımlar öğretmenlerle iletişimi

olumsuz etkilediğini fark ettirerek il ve ilçe eğitim müdürlükleri tarafından iletişim bilgilendirme seminerleri periyodik olarak düzenlenmesi önerilir.

- ✓ Okul müdürlüğü yapmaya; liyakat, ehliyet ve emniyet vasıfları haiz görülmelidir. Bu vasıfları üzerinde taşımayanların okul müdürü yapılmaması tavsiye edilir.
- ✓ Mesleki tatminleri düşük, mesleki bilgileri yetersiz, umursamaz, isteksiz, başarısız öğretmenlerle çalışmak istemeyen okul müdürlerinin istekleri göz önüne alınarak, okul müdürlerinin çalışmak istediği öğretmenleri seçme hakkı verilmesi önerilir.
- ✓ Okulların, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin başarısını ölçmek için, öğrenci sınavlarının merkezi yapılması önerilir. Çünkü, merkezi ölçme değerlendirme sınav sisteminde öğretmenlerin, müdürlerin performansını ölçmek mümkün olacaktır. Böylelikle aynı derse giren aynı branştaki öğretmenler arasında mukayese yapmak ve öğretmenlerin eksiklerini görüp bu eksikleri düzeltmek mümkün hale getirilebilir. Ayrıca okul müdürlerinin performansını ölçmek mümkün hale getirilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A., Şişman, M., & Turan, S. (2011). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M., & Çubukçu, Z. (2002). *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildiriler* (No. 191). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Arlestig, H. (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools* (Doctoral dissertation). Umea Universitet Pedagogiska Institutionen, Sweden.
- Argon, T., & Kösterelioğlu, M. A. (2009). Akademisyenlerin akademik iletişim düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 43-61.
- Argon, T., & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler (Nitel bir çalışma). *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 99-123.
- Argon, T., & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler (Nitel bir çalışma). *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 112.
- Arlestig, H. (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools* (Academic Dissertation). Umea Universitet Pedagogiska Institutionen, Sweden.
- Arslan, E., & Arslan, B. (2007). Örgütsel iletişim. U. Demiray (Ed.), *Genel iletişim içinde* (s. 141-182). Ankara: Pegem.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Aydoğan, İ., & Kaşkaya, A. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1).
- Aydın, İ. (2018). *Eğitim ve öğretimde etik* (9. baskı). Ankara: Pegem.

- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi* (4. baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, A., & Aydın, İ. (2003). *Anadolu öğretmen liseleri için okul yönetimi*. İstanbul: MEB Basımevi.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-15.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E., & Çınkır, Ş. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Becerikli, S. Y. (2000). Örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişim ve kurum içi halkla ilişkilerin rolü: Beğendik A.Ş. örneği. *Selçuk İletişim*, 1(2), 73-89.
- Bingöl, A. (2013). *İlköğretim kurumları yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Diyarbakır İli örneği)* (Yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Bozkurt, M. İ. (2020). *Liderlik sanatı*. Bursa: Tesam Yayınları.
- Bozkurt, S. (2013). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Buluç, B. (1996). Yönetimde örgütlenme süreci. *Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4).
- Bursalioğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar* (15. baskı). Ankara: Pegem.
- Bursalioğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyon ve misyonu. *Fırat Üniversitesi, Elâzığ*.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Çelikkaya, H. (1999). Okul yöneticisinin eğitici ve yönetici özellikleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11, 107-134.
- Çubukçu, Z., & Dödar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri. *MEB Dergisi*, 157.
- Çulha, S. (2008). *Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin bakış açısından örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların ve bu sorunlarla başa çıkma yollarının değerlendirilmesi (Mersin İli Merkezi örneği)* (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Daldabanoğlu, M. (2006). *Okul yöneticilerinin iletişim davranışlarının değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Yıldırım, T., & Karabulut, E. (2013). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(1), 37-45.
- Doğan, M. (1995). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İzmir.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Yıldırım, T., & Karabulut, E. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(1), 34-47.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi* (ss. 139-142). İstanbul.
- Ergenekon, Ö. (2019). *Bağımsız anaokullarında yöneticilerin iletişim becerilerinin örgüt iklimine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları: Van ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Ertürk, D. E. (2012). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Kutup Yıldızı.
- Fidan, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

- Genç, N. (2004). *Yönetim organizasyon*. Ankara: Seçkin.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(2), 247-268.
- Gizir, S. (1999). *Communication in an academic context: The case of the five largest departments in the Middle East Technical University* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Gizir, S. (2002). Üniversite ve iletişim: Bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30, 219-244.
- Gizir, S., & Şimşek, H. (2005). Communication in an academic context. *Higher Education*, 50, 197-221.
- Gizir, S., & Gizir, C. A. (2005). Akademik ortamda iletişim analizi envanteri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 112-125.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 247-268.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der.
- Özer, Ş. (2002). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin iletişim davranışlarıyla ilgili öğretmen ve yönetici algılarının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ibrahim, A., & Mahmoud, S. (2017). Principals' communication styles and school performance in Al Ain Government Schools, UAE. *International Journal of Research Studies in Education*, 6(1), 29-46.
- Işık, H. (2014). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211, Ankara.
- İmanova, S. (2008). Eğitimde yönetim kalitesi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 180-189.
- İşginöz, R., & Bülbül, T. (2012). Okulda diyalog: Okul yönetiminin rolü. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 125-146.
- Jensen, M. T. (2003). *Organizational communication* (Research and Development Report No. 1/2003). Norway: Agderforskning.

- Karakaş, M. (1999). *Endüstri meslek liselerinde yönetici öğretmen iletişimi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karip, E., & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (18), 193-207.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama* (7. bs.). Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'de uygulama*. Ankara: Bilim.
- Kaymak, M. S. (2015). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki (Kartal ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keskinkılıç-Kara, S. B., & Şentürk-Tüysüzer, B. (2017). Sığınmacı öğrencilerin eğitimi sürecinde yaşanan sorunlara ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(44), 236-250.
- Korkmaz, M. (2003). The changing role of educational administrators. *Education and Science*, 129, 3-14.
- Küçük Güngörmez, T. (2020). *Ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri: Karma bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- MEB. (2008). *Öğretmen yeterlikleri*. Ankara: Devlet Kitapları Müdürlüğü.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Millî Eğitim Dergisi*, 17.
- Memduhoğlu, B. H. (2002). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *MEB Dergileri*, (153-154), 4.
- Memduhoğlu, H. B. (2015). Öğretmen ve yönetici algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 177, 271-284.
- Merriam, S. B. (2013). *Qualitative research: Nitel araştırma* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Mozakoğlu, M. (2000). Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin eğitim yönetimine yaklaşımı. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12, 127-138.
- Onurlu, İ. (2008). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişimin öğretmenlerin verimliliği algılamaları üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. (1998). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (2. bs.). Ankara: Pegem.
- Özdemir, S. (2014). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özgüven, İ. E. (2010). *Ailede iletişim ve yaşam*. Ankara: PDREM Yayınları.
- Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 10(2), 49-70.
- Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletmelerde halkla ilişkiler* (5. bs.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Solak, A. (2006). *İnsan ilişkileri ve iletişim*. İstanbul: Hegem.
- Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.
- Şanlı, Ö., Tan, Ş., & Bozanoğlu, B. (2018). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(85), 7-20.
- Şener, G. (2015). *Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin örgütsel değişkenler üzerindeki etkisi ve modül temelli uygulamalar* (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla Yayınları.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No. 94, Eskişehir.

- Sezgin, F., & Er, E. (2016). Teacher perception of school principal interpersonal communication style: A qualitative study of a Turkish primary school. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(4), 10-19.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text, and interaction*. Second Edition. London: Sage Publication.
- Taymaz, H. (2001). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Terzi, A. R., & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *MEB Dergisi*, (166), 2-4.
- Tutar, H., & Yılmaz, M. K. (2002). *Genel iletişim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H. (2006). Sanal ofislerde koordinasyon ve iletişim: Teorik bir çerçeve. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 20-28.
- Türk Eğitim Derneği (TED). (2009). *Öğretmen yeterlikleri özet raporu*. Ankara: Adım Okan Matbaacılık.
- Tyler, D. E. (2015). Communication strategies of principals in high-performing Title I elementary schools in Virginia (Doctoral dissertation). Creighton University, Omaha.
- Yatkin, A. (2009). Örgütsel yöneti (ileti)şim. *Doğu Anadolu Bölge Araştırmaları*, 47-55.
- Yeşilmen, F. (2016). *Okul yönetimi, örgütsel iletişim ve okul yönetiminde yönetici ve öğretmenlerden kaynaklanan sorunların incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. H. Şimşek, & A. Yıldırım (Ed.), *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. (2001). İnsan kaynakları yönetiminde etkin iletişimi gerçekleştirme koşulları. *Marmara İletişim Dergisi*, (11), 357-372.
- Zillioğlu, M. (2007). *İletişim nedir?* İstanbul: Cem Yayınları.

EKLER

Ek 1: Onam Formu

KATILIMCI ONAM FORMU

Sizi Kerem ATAŞ tarafından yürütölen “Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X ve Y kuşğı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar ve çözüm yolları; Bursa ili Osmangazi ilçesi örneğı ” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu çalışmada katılımınız tamamen gönüllölük esasına dayanır. Lütfen aşğıdaki bilgileri okuyunuz ve katılmaya karar vermeden önce anlamadığınız herhangi bir şey varsa çekinmeden sorunuz.

ÇALIŞMANIN AMACI:

Bu araştırmanın amacı Bursa ili Osmangazi ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin, iletişim sürecinde farklı kuşak öğretmenlerle yaşadığı sorunların neler olduğunu ve karşılaşılan sorunlara ne tür çözümler üretilebileceğini belirlemektedir.

İŞLEM:

Araştırmada sizden tahminen 20 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 45 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllölük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, sorulara içtenlikle ve isim belirtmeden yanıt vermektir.

GİZLİLİK:

Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir.

KATILIM AYRILMA:

Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz.

SORUMLU ARAŞTIRMACILAR

Kerem ATAŞ

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllölük olarak

üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcı Adı-Soyadı

Katılımcı İmzası

Tarih

Araştırmacının İmzası

Tarih

Ek 2: Görüşme Örneği

GÖRÜŞME FORMU

Sayın Müdürümüz;

Katılacağınız bu çalışma, “ **Okul müdürlerinin iletişim sürecinde X ve Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunların ve uyguladıkları çözüm yollarının incelenmesi: Bursa İli Osmangazi İlçesi Örneği** ” adıyla, Kerem ATAŞ tarafından yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin, iletişim sürecinde öğretmenler ile yaşadıkları sorunların ve uyguladıkları çözüm yollarının neler olduğunu ve ne tür çözümler üretilebileceğini belirlemektir.

Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalıdır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

GÖRÜŞME SORULARI

Yaşınız : 39

Cinsiyetiniz : Erkek

Okul Türü: İlkokul

1)Okulunuzu yönetirken iletişim sürecinde X kuşağı (44-58 yaş aralığı) öğretmenlerle yaşadığınız sorunlar nelerdir? Ayrıntılı olarak açıkla mısınız?

-Öğrenci davranışlarına müdahale durumları (ya çok katı ya da baştan salma),

- Motivasyon düşüklüğü (öğrencileri ve yöneticileri suçlama davranışı göstererek elinden geleni yaptığını ve başarısız olduğunu düşünme,)
- Teknolojinin gelişimine ve değişimine uyum sağlayamama (akıllı tahta kullanamama, e-okul sistemine bilgileri giremememe veya eksik girme.)
- Göreve yeni başlamış öğretmenlerle kültür çatışması yaşama.
- İş ve işleyiş ile ilgili evrakları yapmak istememe. (“eskiden böyle şeyler yoktu, bunları yöneticiler yapardı” gibi söylemlerde bulunma.)

2)Bu kuşaktaki (X kuşağı 44-58 yaş aralığı) öğretmenlerle yaşadığınız iletişim sorunlarını nasıl çözüyorsunuz? Örnekler vererek ayrıntılı olarak açıklayınız?

- Bu yaş grubu öğretmenlerimizin güncel programları takip edip yapılan değişiklikleri sunmalarını isteyerek yeni programı öğrenmelerini sağlama (Konu, kazanım, sınıf seviyesi, yöntem-teknik öğrenme vb.)
- Bu yaş grubu öğretmenlerimizin de katılım sağlayabileceği okul etkinlikleri düzenleyerek diğer öğretmenlerle etkileşimi arttırma. (voleybol turnuvası, doğa yürüyüşleri, okulda çay saati vb.)
- Teknolojik araçların basit kullanımını göstererek anlatma, takıldığı yerde yardımcı olunacağı hissini uyandırma.
- İş ve işleyiş için yönetmeliğin takibini sağlama ve gerekli bilgilendirmeleri yapma.
- Göreve yeni başlamış öğretmenlerle iletişim problemi yaşanmaması için danışman öğretmen ilişkisi kurmayı sağlamak fakat yeni başlayan öğretmenden de güncel bilgilerin alınmasını sağlamak.
- Yöneticilerin emredici değil, işleyişin sürdürülebilmesini sağlamak amacıyla hiyerarşik ilişkinin kurulmasını ve güven duygusunu oluşturmak. (öğretmen yaşça yöneticiden büyük olabilir fakat hiyerarşiye saygı duymalıdır.)

3)Okulunuzu yönetirken iletişim sürecinde Y kuşağı (24-43 yaş aralığı) öğretmenlerle yaşadığınız sorunlar nelerdir? Ayrıntılı olarak açıklayınız?

- Meslekte başarı kaygısı yaşama ve bunu yöneticilere yansıtma. (yönetimin bir iş yapmadığını düşünme.)

- Teknoloji araçlarını gereğinden fazla kullanma ve sosyal medyada zaman harcama durumlarında uyarılmaktan hoşlanmama ve yönetime cephe alma. (nöbet esnasında gözünü telefonundan ayırmayan öğretmen genellikle bu yaş grubu)
- Bencil olma, bütün bilgilerle donatılmış bir şekilde mesleğe başladığını düşünme.

4)Bu kuşaktaki (Y kuşağı 24-43 yaş aralığı) öğretmenlerle yaşadığınız iletişim sorunlarını nasıl çözüyorsunuz? Örnekler vererek açıkla mısınız?

- Başarı kaygısı yaşayan öğretmenlerimize yapmış olduğu çalışmaların okula ve öğrencileri sağladığı katkılardan övgüyle bahsedip motive etme. Bu sayede yönetime karşı olumlu duygular beslemesini sağlama.
- Nöbet görevlerinin öneminden bahsetme ve hatta gerekirse kamera kayıtlarından öğretmenin o an ki görüntüsünü izleterek kendisini değerlendirmesini sağlama.
- Okul ile ilgili sosyal medya paylaşımlarının (öğrenci resimleri, konum bilgileri vb.) yasal yaptırımları hakkında öğretmenleri bilgilendirme.
- öğretmenler odasında tecrübeli ve ileri yaşta olan öğretmenlerin yaşadıklarından paylaşımlar sunmasına imkân vererek, eğitim-öğretim sürecinin ekip çalışması ve paylaşımcı bir ortamı gerekli kıldığı düşüncesini aşilayarak zümreler arası rekabeti engellemek, öğretmenleri bencillikten uzak tutmak ve yardımlaşmayı sağlamak.

Ek 3: Etik Kurulu Kararı



T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

ETİK KURUL KARARI

Toplantı Tarihi:	07.12.2023
Karar No:	2023/141
Sorumlu Araştırmacı:	Kerem Ataş
Araştırma Başlığı:	Okul Müdürlerinin İletişim Sürecinde X ve Y kuşağı öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar ve çözüm yolları; Bursa ili Osmanoğlu ilçesi örneği
Başlangıç Tarihi:	Etik onayı alındıktan sonra
Etik Kurul İzninin Süresi:	1 yıl (Uzatma Hakkı mevcut olarak)

İstanbul Kültür Üniversitesi etik Kurulu'na değerlendirilmek üzere başvuruda bulunduğunuz yukarıda künyesi yazılı projenizin başvuru dosyası ile ilgili belgeleri, Üniversitemiz "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu" tarafından araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmadığına karar verilmiştir.

Notlar:

- Araştırmanın başlangıç tarihinin gecikmesi durumunda Etik Kurulu'na başvurularak tarihlerin değiştirilmesi gereklidir.
- Araştırmanın gerçekleştirileceği birimlerin yöneticilerinden de ayrıca izin alınması gerekli olabilir.
- Araştırmaya katılan kurum dışı merkezlerden ayrıca idari izin alınması gerekmektedir.

Prof. Dr. Seyhan Altun

Etik Kurul Başkanı

Ek 4: MEB İzin Kararı

İKU Evrak Tarih ve Sayısı: 05.12.2023-108965



T.C.
BURSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-86896125-605.01-91182144
Konu : Kerem ATAŞ'ın Araştırma İzni

04.12.2023

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğünün 07.11.2023 tarih ve 106460 sayılı yazısı.

İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Kerem ATAŞ'ın, "Okul Müdürlerinin İletişim Sürecinde Öğretmenler İle Yaşadıkları Sorunların ve Uyguladıkları Çözüm Yollarının X ve Y Kuşağı Çerçevesinde İncelenmesi" konulu tez çalışmasını, Osmangazi ilçesine bağlı okullarda görevli müdürlere uygulama yapma isteği, 01.12.2023 tarih ve 91063178 sayılı Makam Onayı ile uygun görülmektedir.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Mustafa KAHYA
Müdür a.
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Ek: Makam Onayı (1 Sayfa)

Dağıtım:
Gereği:
Osmangazi İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne

Bilgi:
İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğü

Adres : Hocaahsan Mh. İlkbahar Cad. No:38
(Yeni Hükümet Konağı A Blok) 16050/Osmangazi/BURSA
Telefon No : 0 (224)225 25 78
E-Posta: argel16@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Engin SEYMEN

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

İnternet Adresi: <http://bursa.meb.gov.tr>

Faks: 445 18 10

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 27a5-6b34-3a3c-a2e5-27ef kodu ile teyit edilebilir.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=7029&eD=BSE38CBSUZ&eS=108965> adresinden yapılabilir.



T.C.
BURSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-86896125-605.01-91063178
Konu : Kerem ATAŞ'ın Araştırma İzni

01.12.2023

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığı'nın Araştırma Uygulama İzinleri konulu 21/01/2020 tarih ve 1563890 (2020/2) sayılı Genelgesi.
b) İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğünün 07.11.2023 tarih ve 106460 sayılı yazısı.

İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Kerem ATAŞ'ın, "Okul Müdürlerinin İletişim Sürecinde Öğretmenler İle Yaşadıkları Sorunların ve Uyguladıkları Çözüm Yollarının X ve Y Kuşağı Çerçevesinde İncelenmesi" konulu araştırması ilgi (b) sayılı yazı ile bildirilmektedir.

Kerem ATAŞ'ın yukarıda belirtilen araştırmasını Osmangazi ilçesine bağlı okullarda görevli müdürlere uygulama yapma isteği Müdürlüğümüzde oluşturulan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenerek değerlendirilmiştir. Araştırma ile ilgili çalışmanın okul/kurumlardaki eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, araştırma formlarının aslı okul müdürlüklerince görülerek ve gönüllülük esası ile okul müdürlüklerinin gözetim ve sorumluluğunda ilgi Genelge çerçevesinde uygulanması ayrıca araştırma sonuçlarının Müdürlüğümüz ile paylaşılması komisyonumuzca uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Mustafa DANIŞMAN
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR

Dr. Ahmet ALİREİSOĞLU
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres : Hocaahsan Mh. İlkbahar Cad. No:38
(Yeni Hükümet Konağı A Blok) 16050/Osmangazi/BURSA
Telefon No : 0 (224)225 25 78
E-Posta: argu16@meh.gov.tr
Kop Adresi : meb@hu01.kop.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Engin SEYMEN
Uyvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi: <http://bursa.meb.gov.tr> Faks: 445 18 10

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.meb.gov.tr> adresinden 4518-7bb1-3c5d-b489-2b8d kodu ile teyit edilebilir.