

Original article

Bağımsız Anaokulu Yöneticileri ile Okul Öncesi Öğretmenleri Arasındaki İletişim Süreçlerinin İncelenmesi

Examination of Communication Processes Between Independent Kindergarten Administrators and Preschool Teachers

Duygu Uzun *

Preschool Teacher, Necatibey Education Faculty Kindergarten, Ministry of National Education, Balıkesir, Turkey

Özet

Var olan eğitim sisteminin olmazsa olmazı okul yöneticileri ile öğretmenleri arasındaki iletişimin sağlıklı ve etkili olması, okulla ilgili tüm paydaşlar üzerine etki etmekte ve büyük önem taşımaktadır. Sağlıklı ve etkili bir iletişim sürecinin yaşanması okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin kalitesine bağlıdır. Bu çalışmanın temel amacı, bağımsız anaokullarında görev yapan okul müdürleri ile okul öncesi öğretmenlerinin arasındaki sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinde karşılaşılan sorunların ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesidir. Bu araştırma, betimsel bir araştırmadır ve nitel araştırma ile desenlenmiştir. Araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde yapılmıştır. Araştırma evrenini, Balıkesir ilinde bulunan bağımsız anaokulu yöneticileri ve bu kurumlarda çalışan okul öncesi öğretmenleri; çalışma grubunu ise 3' ü resmi 3' ü özel kurumda görev yapan 6 bağımsız anaokulu yöneticisi ve 6' sı resmi 2' si özel kurumda çalışan 8 okul öncesi öğretmeni oluşturmuştur. Tüm katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmanın verileri görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır ve "içerik analizi metodu" ile bulgular sunulmuştur. Araştırmanın okul müdürleri ve okul öncesi öğretmenlerinin genel iletişimleri ile ilgili sonuçları incelendiğinde çoğunlukla sözlü iletişimin tercih edildiği bununla beraber sözsüz iletişimle desteklendiği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre; yazılı iletişim öncelikli iletişim türü olmamalıdır. Sözlü iletişimle ilgili elde edilen bulgular; iletişime geçen kişiler arasında yanlış üslup, yanlış anlaşılma, dinleme ve uygulamada sıkıntı, birbirlerini tanımama, empati kuramama gibi konularda sorunlar olduğunu göstermektedir. Ayrıca diksiyonu iyi olmayan, kişilik özelliğinden dolayı sert mizaca ve ses tonuna sahip öğretmenlerin özel kurumlarda uzun süre çalışamadığı görülürken, resmi kurumlarda müdürlerin ve okul öncesi öğretmenlerinin beraber çalışacakları kişileri seçememelerinden dolayı duruma razı oldukları görülmüştür. Sözsüz iletişimle ilgili göz teması kurmanın ve kokunun önemi üzerinde durulmuş, jest ve mimikleri ile beden dilini abartılı kullanmanın karşı tarafta olumsuz hisler yarattığı, uğradığı haksızlığa sessiz kalmanın olumsuz sonuçlar doğurduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Müdür, Öğretmen, İletişim, Anaokulu, Okul Öncesi.

Abstract

A healthy and effective communication between school administrators and teachers, which is indispensable for the existing education system, has an impact on all stakeholders related to the school and is of great importance. A healthy and effective communication process depends on the quality of verbal and nonverbal communication skills between school principals and

* Corresponding author:

Duygu Uzun, Preschool Teacher, Necatibey Education Faculty Kindergarten, Ministry of National Education, Balıkesir, Turkey.
Email: duygutzy@hotmail.com

teachers. The main purpose of this study is to reveal and evaluate the problems encountered in verbal and nonverbal communication skills between school principals and preschool teachers working in independent kindergartens. This research is a descriptive research and patterned with qualitative research. The research was conducted in the second semester of the 2020-2021 academic year. The universe of the research consists of independent kindergarten administrators in Balıkesir and preschool teachers working in these institutions; the study group consisted of 6 independent kindergarten administrators, 3 of which were official and 3 of which were working in private institutions, and 8 preschool teachers, 6 of which were official and 2 of which were working in private institutions. All participants voluntarily participated in the research. The data of the research were collected using an interview technique and the findings were presented with the "content analysis method". When the results of the research on the general communication of school principals and preschool teachers are examined, it is seen that verbal communication is mostly preferred, but it is supported by non-verbal communication. According to the research findings; Written communication should not be the primary type of communication. Findings related to verbal communication; It shows that there are problems such as wrong style, misunderstanding, trouble in listening and practice, not knowing each other, not being able to empathize among the people who communicate. In addition, it is seen that teachers who do not have good diction and who have a hard temperament and tone of voice due to their personality cannot work for a long time in private institutions, it was seen that principals and preschool teachers in public institutions were willing to accept the situation because they could not choose the people they would work with. The importance of making eye contact and smell in relation to nonverbal communication has been emphasized, and it has been determined that the exaggerated use of gestures and mimics and body language creates negative feelings on the other side, and being silent about injustice has negative consequences.

Keywords: Manager, Teacher, Communication, Kindergarten, Preschool.

Received: 29 July 2022 * **Accepted:** 29 December 2022 * **DOI:** <https://doi.org/10.29329/jpee.2022.508.1>

GİRİŞ

İnsanların doğdukların andan itibaren var olan sosyalleşme istekleri, kendileri dışında birisiyle daha iletişim kurma ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır, bu nefes almak kadar temel bir ihtiyaçtır. Çünkü insanın kendini ifade edebileceği aynı zamanda da karşındakini anlayabileceği en kolay ve en güzel yol iletişimidir. Gürgen (1997, 9)' e göre, insanlar, başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurar. İnsanlar arası bir duygu ve düşünce alışverişi olarak nitelendirilebileceğimiz iletişim, insanlığın varoluşuyla başlamış ve tarihi süreç içinde insan hayatının en belirgin özelliği olmuştur (Aytekin, 2019, 1). İnsan ilişkilerinin sürdürülmesi için iletişim zorunludur ve aynı zamanda iletişim yaşamı anlamlandırma sürecidir (Tutar ve Yılmaz, 2013, 15). Yaşamı anlamlandırabilmek için ise insan bazen kendisiyle iletişim kurarken bazen başkasıyla bazen de bir grupta iletişime girebilmektedir.

Var olan eğitim sisteminin olmazsa olmazı okul yöneticileri ile öğretmenleridir. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin arasındaki iletişimin sağlıklı ve etkili olması okulla ilgili tüm paydaşlar üzerine etki etmekte ve büyük önem taşımaktadır. Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut (2013), hammaddesi insan

olan eğitim örgütlerinde insanın eğitilmesi ve öğretilmesi sürecinde iletişimin her boyutuyla kullanıldığını, bu nedenle eğitim örgütlerinde iletişimin farklı boyutlarda ve farklı bireyler arasında yoğun olarak gerçekleştiğini ve bu gerçekliğin en önemli paydaşlarının ise eğitim ve öğretim sürecine can veren öğretmen ve yöneticiler olduğunu söylemişlerdir. İş hayatındaki başarının temelinde de iletişim vardır (Aytekin, 2019, 5). Sosyal ilişkilerin sürdürülmesi, insanların birbirlerini karşılıklı olarak anlayabilmesi yalnız iletişimle mümkündür. Ancak iletişim denince akla ilk gelen sözlü ya da yazılı iletişim olmaktadır. Bu bağlamda sözsüz iletişimin önemi göz ardı edilebilmektedir. Aytekin (2019, 5), iletişimin gerçekleşmesinin bir gönderici ve alıcı durumundaki kişi veya kişilere bağlı olduğunu, bunların diğerleriyle ilişkilerinde genellikle yazılı veya sözlü iletişime başvurduklarını ve aynı zamanda bu sözlü iletişime beden dilinin de eşlik ettiğini ifade etmiştir. İki insanın birbirinin farkına vardığı andan itibaren iletişimin başladığını söyleyen Cüceloğlu (2012, 45), anlamlı olan her şeyin mesaj olduğunu; insanların söylediği, söylemediği, yaptığı, yapmadığı her şeyin bir anlamı olduğunu söylemektedir. Güdek (2018)' e göre de, yöneticiler tarafından çalışma ortamlarında doğru ve etkili iletişim kanallarının kullanılması, çalışanların motivasyonuna olumlu katkılar sağlamaktadır; ancak iletişimin sadece sözcükler ve yazılar üzerinde gerçekleşen bir süreç olmadığı için ses tonu, yüz ifadeleri ve beden hareketleri gibi sözsüz iletişim unsurlarını da önemli hale getirmiştir. Eğitim ve öğretim ortamlarında doğru bir iletişim kurmanın yolu, günümüzde en sık kullanılan iletişim türlerinden olan sözlü ve sözsüz iletişimin kalitesine bağlıdır (Dağ, 2014). Dökmen (2005, 13)' in de bahsettiği gibi insanlar arası iletişimde küçük şeyler çok önemlidir, bazen tek kelimedenden alınırken bazen tek bir kelimeye sevinebilir ve karşımızdakinin mimiklerinden sürekli anlam çıkarmaya çalışırız. Özellikle insanlar arası ilişkilerin yoğun olduğu ve bu ilişkilerin öğrenildiği, öğrenilenlerin uygulandığı ve değerlendirildiği mekânlar olan okul gibi örgütlerin iletişim açısından incelenmesi önemlidir (Dinçer, 2018, 30).

Kademesi ve branşı her ne olursa olsun tüm okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim düzeyinin, okulun iş ve işleyişini, yapısını, çalışmasını ve tüm paydaşları olumlu ya da olumsuz etkileyeceği öngörülmektedir. Örgüt içindeki tüm bireyler birbiriyle ne kadar iyi iletişim kurarlarsa, o örgütün amaçlarına ulaşabilmesi o kadar kolay olacaktır. Eğitim örgütlerinde iletişim, personeli çalıştırmaya güdüleyecek, işbirliği olanağı sağlayan bir yol izlemelidir (Celep, 2004, 30). Bunun için iletişimin her basamağında alıcının, bilgisi, becerisi ve psikolojik özelliklerinin dikkate alınması, çift yönlü iletişimin kurulmasına ve güçlenmesine olanak sağlamalıdır (Yıldız, 1996, 29). Örgüt içinde etkili bir iletişim akışı sağlanması ve sürdürülmesi için okul yöneticisi kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır ve karar verme yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa, iletişim de örgüt açısından o kadar önemlidir (Bursalıoğlu, 1994, 116-117).

Bir eğitim yuvasında, hele ki çocukların ilk yıllarının şekillendiği okul öncesi eğitim kurumlarında okul yöneticileri ile öğretmenler, okul içi ve dışı ilişkilerinde olumluluktan yana olan, problem çözebilme becerisine sahip, işbirliği içinde çalışabilen, ilişkilerinde her daim objektif davranan ve birbirlerine karşı hoşgörülü olabilen bireyler olurlarsa daha sağlıklı bir iletişim kurabileceklerini düşünmekteyim. Ayrıca içinde oldukları dönem gereği de çocukların çevrelerinde gördüğü her şeyi taklit etmeleri ve büyüklerini sosyal model olarak görmeleri sebebiyle, kurum içindeki her türlü sözlü ve sözsüz iletişim çocukların hafızalarında daha da kalacaktır. Ergenekon ve Aküzüm (2020) de şu görüşleriyle bu düşünceyi desteklemektedirler: Okul öncesi eğitimde, öğretmenlerin eğitsel niteliği belirleyen önemli bir unsur olarak görülmekte olduğu, bu nedenle okul öncesi öğretmenlerinin kendilerini mutlu ve huzurlu hissettiği olumlu iklimin hâkim olduğu eğitim örgütlerinde, çocuklarla daha iyi iletişim kurdukları aynı zamanda okula karşı göstermiş oldukları tutum ve davranışlarının daha olumlu olduğu ifade edilebilir. Bu olumlu ortamın sıcak, samimi ve başarılı gerçekleşebilmesi ancak yönetici ve öğretmen arasında kurulan sağlıklı örgütsel iletişimle sağlanabilir. Sağlıklı ve etkili bir iletişim sürecinin yaşanması okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin kalitesine bağlıdır. Kurumdaki ahengin bozulmaması, kişiler arası iletişimin sekteye uğramaması için, okul müdürleri ile öğretmenlerin günlük iletişimlerinde karşılaştıkları sorunların ortaya çıkartılmasında fayda vardır. Bu araştırmada bağımsız anaokulu yöneticileri ile okul öncesi öğretmenlerinin sözlü ve sözsüz iletişim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın temel amacı, bağımsız anaokullarında görev yapan okul müdürleri ile okul öncesi öğretmenlerinin arasındaki sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinde karşılaşılan sorunların ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle konuya yönelik bir literatür taraması yapılmıştır ve Balıkesir ilinde bulunan resmi ve özel bağımsız anaokullarında çalışan okul müdürleri ve okul öncesi öğretmenleri ile görüşülmüş olup konuyla ilgili öneriler sunulmuştur.

Bu amaçla şu sorulara cevap aranmıştır ve sorular yönetici ve öğretmenlere yönelik olacak şekilde düzenlenmiştir:

1. Öğretmenleriniz sizinle ve diğer öğretmen arkadaşlarıyla nasıl iletişim kuruyor?
2. Öğretmenlerinizin sizinle sözlü iletişim tarzı nasıldır?
 - a. Öğretmenleriniz sözlü iletişim sırasında seslerini nasıl kullanır?
 - b. Öğretmenlerinizi sözlü iletişim sırasında Türkçe' yi doğru kullanma konusunda nasıl değerlendirirsiniz?
 - c. Öğretmenlerinizi nezaket ve görgü kuralları gibi etmenlere uyma konusunda nasıl değerlendirirsiniz?
3. Öğretmenlerinizin sözsüz iletişim tarzı nasıldır?
 - a. Öğretmenleriniz iletişim esnasında beden dilini nasıl kullanır?
4. Öğretmenleriniz ile yaşadığınız sözlü iletişim sorunlarınız oluyor mu?

- a. Cevabınız hayır ise bu güzel iletişiminizi sağlayan etmenler nedir?
 - b. Cevabınız evet ise bu sorunların sebebi sizce neden kaynaklanabilir?
 - c. Cevabınız evet ise yaşadığınız sözlü iletişim ile ilgili sorunları çözmek için neler yapıyorsunuz? Niçin?
5. Öğretmenleriniz ile yaşadığınız sözsüz iletişim sorunlarınız oluyor mu?
- a. Cevabınız hayır ise bu güzel iletişiminizi sağlayan etmenler nedir?
 - b. Cevabınız evet ise bu sorunların sebebi sizce neden kaynaklanabilir?
 - c. Cevabınız evet ise yaşadığınız sözsüz iletişim ile ilgili sorunları çözmek için neler yapıyorsunuz?

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve çalışma grubu, verilerin toplanması ve çözümlenmesi başlıkları altında çeşitli bilgiler sunulmaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel bir araştırmadır. Betimsel (descriptive) araştırmalar, verilen bir durumu olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlamaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2020, 25).

Araştırma, nitel araştırma ile desenlenmiştir. Araştırmanın bilgi ve deneyimleriyle gerçekliğin bulunduğu bağlamda anlamlandırılmasını temel alan anti-pozitivist yorumcu bakış açısı nitel araştırmalara işaret eder (Büyüköztürk vd., 2020, 13). Berg ve Lune (2019, 20), nitel teknikleri araştırmacıların, diğer insanların anlayış ve algılarından pay almalarına ve insanların günlük yaşamlarını nasıl yapılandırıp anlam verdiklerini de keşfetmelerine olanak sağladığını belirtmiş ve bu yöntemi kullanan araştırmacıların kişilerin kendileri ya da başkaları hakkında nasıl bilgi edinip nasıl anlamlandırdıklarını incelemiştir. Bağımsız anaokulu yöneticileri ile okul öncesi öğretmenlerinin arasındaki sözlü ve sözsüz iletişim sorunlarının olaya herhangi bir müdahalede bulunmadan, derinlemesine incelenmesi amaçlandığı için bu araştırmada durum çalışması yaklaşımı kullanılmıştır. Ozan Leymun, Odabaşı ve Kabakçı Yurdakul (2017), bütüncül ve derinlemesine inceleme gerektiği durumlarda, durum çalışmasının sağlam bir yol gösterici olabileceğini ve karmaşık konuların anlaşılmasına ve keşfedilmesine olanak tanıdığını söylemektedirler.

Bu araştırma deseninde durumu gerçek ortamında kendi akışı içerisinde derinlemesine incelemek ve etraflı bir şekilde betimlemek amaçlanmaktadır ve araştırmacının sürece, ortama ve olaya müdahalesi söz konusu değildir (Ozan Leymun vd., 2017).

Bu araştırmada veriler araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme soruları yardımıyla toplanmıştır. Nitel verilerin analizi için içerik analizi metodu kullanılmıştır. Katılımcılara, onların demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik sabit sorular ile açık uçlu görüşme soruları iletilmiştir.

Çalışma Grubu

Bu araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde yapılmıştır. Büyüköztürk vd. (2020, 82), araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grupları evren olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede araştırma evreni Balıkesir ili merkez ilçelerinde bulunan bağımsız anaokulu yöneticileri ve bu kurumlarda çalışan okul öncesi öğretmenlerinden oluşmaktadır.

Örnekleme ise bir evrenin tamamının ölçülemediği durumlarda, evreni en iyi temsil edebileceğine inanılan rassal seçilmiş, yeterli büyüklükteki kümedir (Şahin, t.y.). Bilgilerin örnekleme yapılarak toplama yoluna gidilmesi, çok daha az insan kaynaklarının (yönetici, koordinatör, anketör, kontrolör, bilgisayar işletmeni vb. İnsan gücü) ve maddi kaynakların (anketlere, ulaşma, araç-gerece, insan gücüne ayrılan bütçe vb.) kullanılması, ek olarak bilgilerin kısa sürede toplanabilmesi nedeniyle araştırmacılar tarafından büyük bir avantajdır (Büyüköztürk vd., 2020, 13). Araştırmamızın çalışma grubu ise 3' ü resmi (M1, M3, M4) 3' ü özel kurumda (M2, M5, M6) görev yapan 6 bağımsız anaokulu yöneticisi ve 6' sı resmi (Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8) 2' si özel kurumda (Ö3, Ö7) çalışan 8 okul öncesi öğretmeninden oluşturulmuştur. Tüm katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlere ait kişisel bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	Ö (f)	M (f)	Toplam (f)	Yüzde (%)	Katılımcılar
Cinsiyet	Kadın	8	3	11	78,6	(M1, M2, M5, Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8)
	Erkek	0	3	3	21,4	(M3, M4, M6)
Yaş	20-30 Yaş	2	1	3	21,4	(M3, Ö3, Ö7)
	31-40 Yaş	5	3	8	57,1	(M1, M3, M5, Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö8)
	41-50 Yaş	1	2	3	21,4	(M2, M4, Ö4)
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	2	1	3	21,4	(M6, Ö3, Ö7)
	6-10 Yıl	2	2	4	28,6	(M1, M5, Ö1, Ö2)
	11-15 Yıl	2	1	3	21,4	(M3, Ö5, Ö8)
	16 Yıl Ve Üstü	2	2	4	28,6	(M2, M4, Ö4, Ö6)
Kurum Türü	Resmi	6	3	9	64,3	(M1, M3, M4, Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8)
	Özel	2	3	5	35,7	(M2, M5, M6, Ö3, Ö7)
Ünvanı	Öğretmen	8	0	8	57,1	(Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8)
	Müdür	0	6	6	42,9	(M1, M2, M3, M4, M5, M6)
Toplam:		8	6	14	100,0	

Tablo 1' e göre cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, kurum türü ve ünvanı değişkenlerine ait analiz sonuçları yer almaktadır. Veri analizinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde toplamda 14 kişiyle görüşme yapılmış olup katılımcıların 11' inin kadın (%78,6), 3' ünün erkek (21.4) olduğu görülmüştür. Örnekleme yaşa göre en büyük yaş grubunun 31-40 yaş grubu (%57,1) 20-30 yaş ve 41-50 yaş gruplarının da eşit dağılımlı(%21,4) olduğunu söylenebilir. Mesleki kıdeme göre katılımcıların 3' ünün 1-5 yıl (%21,4), 4' ünün 6-10 yıl (%28,6), 3' ünün 11-15 yıl (%21,4) ve 4' ünün 16 yıl ve üstü(%28,6) kıdeme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kurum türüne bakıldığında katılımcıların 9' unun % 64,3 çoğunlukla resmi kurumda, 5' inin ise %35,7 ile özel kurumda çalıştığı tespit edilmiştir. Ünvanına göre katılımcıların 8' i (%57.1) öğretmen, 6' sı (%42,9) okul müdürüdür.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmanın verileri Balıkesir ili özel ve resmi bağımsız anaokullarında görev yapan okul müdürleri ile okul öncesi öğretmenlerinden toplanmıştır. Görüşme tekniği ile araştırma problemine yönelik olarak katılımcılardan görüşler alınmış ve bu görüşlerden yola çıkarak araştırmanın nitel bulguları oluşturulmuştur. Görüşme, en az iki kişi arasında sürdürülür ve araştırmada cevabı aranılan sorular çerçevesinde ilgili kişilerden veri toplama şeklinde ifade edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2020, 158). Görüşmelerin tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmasına dikkat edilmiştir. Bulgular “içerik analizi metodu” ile sunulmuştur.

Verilerin Analizi

Bu araştırmanın veri analizi, veri toplama aşamasında hatırlatıcı notlar alınarak başlamıştır. Görüşmeler bittikten sonra veriler düzenlenerek dökümleri yapılmıştır. İçerik analizi metodu ile toplanan veriler kodlanmış ve bu kodlar arasındaki ilişkiler temalaştırılarak nitel tablolar üzerinden çözümlenerek sunulmuştur. İçerik analizi, belirli kuralara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenen bir tekniktir (Büyüköztürk vd., 2020, 259). Temalar yorumlanarak bulgular oluşturulmuştur. Ulaşılan bulgular, araştırma sorularıyla paralel olarak yorumlanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde bağımsız anaokulu müdürleri ve okul öncesi öğretmenleri ile yapılan görüşmelerde sorulan açık uçlu sorulardan veriler elde edilen veriler 5 başlık altında sunulmuştur. Betimsel ve içerik analizi yöntemleri ile irdelenerek tematik tablolar oluşturulmuştur. Bu tablolara ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

Bağımsız Anaokulu Müdürleri ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Genel İletişimi

Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki iletişime yönelik sorulara ilişkin katılımcılardan elde edilen veriler Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo 2. Bağımsız anaokulu müdürleri ile okul öncesi öğretmenlerinin genel iletişimi

Temalar	İfadeler (Kavramsal Kodlamalar)	f	
		Ö	M
Sözlü İletişim (f=22)	Pozitif olma	3	1
	Samimi olma		2
	Açık ve net mesaj	1	
	Saygı		2
	Anlayışlı olma		1
	Sorun/ihtiyaç odaklı	1	
	Sesli mesaj	2	
	Yüz yüze iletişim	5	2
	Birbirini tanıma		1
	Kendini iyi ifade edebilme		1
Sözsüz İletişim (f=7)	Herkese eşit mesafede olma	3	
	Anlık ruh hali		1
	Güler yüzlü	3	
Yazılı İletişim (f=4)	Resmi		2
	Tek yönlü iletişim	1	1

Tablo 2' ye dayanarak katılımcı öğretmen ve müdürlerin görüşleri sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır. Bu görüşlerden yola çıkarak en fazla kullanılan iletişimin sözlü iletişim (f=22) olduğu görülmektedir. Sözlü iletişime ait ifadeler incelendiğinde öğretmenler ile müdürlerin çoğunlukla yüz yüze iletişime (f=7) geçmek istedikleri dikkat çekmektedir. Yüz yüze iletişim sağlanamadığı durumda sosyal medya üzerinden sesli mesajla (f=2) iletişim kurduklarını ifade eden katılımcılardan birinin görüşü şöyledir; “Yazıdan ziyade daha çok sesliyi tercih eder. Mesela elektronik ortamda da bize bir şey anlatacaksa eğer bunu bize sesli mesaj yoluyla iletir”(Ö:6). Genel anlamda pozitif (f=4), samimi (f=2) ve saygı (f=2) çerçevesinde bir iletişim olduğu vurgulanmaktadır. Bir okul müdürü bu konuda, “Çok uzun yıllardır bir arada çalışan bir ekip var burada ve insanların birbirini tanıyor olması da iletişimde zaten pozitif yönde çok katkı sağlayan bir durum.”(M:1) şeklinde birbirini tanımanın iletişimde pozitif yönde katkı sağladığına yönelik vurgu yapan ifadelerde bulunmuştur. Az sayıdaki katılımcı ise birbirini tanıma (f=1), kendini iyi ifade edebilme (f=1), anlayışlı olma (f=1), açık ve net mesaj (f=1), sorun/ihtiyaç odaklı iletişime geçme (f=1) gibi kodların önemli olduğu görüşündedir.

Sözsüz iletişimle (f=7) ilgili ifadeler incelendiğinde müdürlerin genel anlamda güler yüzlü (f=3) ve herkese eşit mesafede (f=3) oldukları görülmekte, nadiren de olsa anlık ruh halinin (f=1) sözsüz iletişim becerilerini etkilediğine vurgu yapılmaktadır.

Tek yönlü yazılı iletişim (f=2) kuran katılımcılara ait görüşler de mevcuttur. Sözlü iletişim tercih etmeyerek tek yönlü yazılı iletişimin daha iyi olduğunu bir okul müdürü şu şekilde yorumlamaktadır;

“WhatsApp grubundaki tek yönlü iletişimi ben istedim. Grup herkesin iletişimine açık olduğunda yeri geldiğinde gündem dışı konular, spekülasyonlar, tartışmalar yaşanabiliyor ve karşınızdaki iletişim kurduğunuz kişi ile eğer farklı bir sıkıntı varsa karşılıklı oturmadan, göz teması kurmadan ya da ne demek istediğinizi tam olarak anlatmadan bazı konular netlik kazanmıyor. Ondan dolayı ben böyle bir yaklaşım benimsedim. Şu ana kadar da bu yaklaşımdan çok memnunuz” (M:3). Bunu destekler nitelikte bir öğretmen “Çoğunlukla yazılı iletişim kuruyor. Daha ulaşılabilir, daha kolay olduğu için belki genele hitap ettiği için, sabahçı ve öğlenci öğretmenleri aynı çatı altında toplayabilmek adına. Yani sözlüden ziyade yazılı daha çok iletişim kurar” (Ö:5) demiştir.

Bağımsız Anaokulu Müdürleri ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Sözlü İletişimi

Okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki sözlü iletişim ile ilgili sorulara ilişkin katılımcı görüşlerinden elde edilen veriler Tablo 3’ de verilmiştir.

Tablo 3. Bağımsız anaokulu müdürleri ile okul öncesi öğretmenlerinin sözlü iletişimi

Temalar	İfadeler (Kavramsal Kodlamalar)	f	
		Ö	M
Ses Tonu (f=14)	Heyecanlı ses tonu kullanma		2
	Etkili ses tonu kullanma	2	1
	Normal bir ses tonu	4	2
	Duruma göre ses tonunun değişmesi	2	1
Vurgulamalar (f=14)	Gerektiğinde doğru vurguların yapılması	5	4
	Dikkat çekmek için ses tonunu alçaltma/yükseltme	3	2
Nezaket (f=33)	Her durumda kibar olabilme	5	1
	Karşılıklı saygı	3	4
	Güzel hitap etme	2	3
	Kolonya ikram etme		1
	Motive edici ifadeler kullanma	3	
	Emir cümlesi kullanmama	6	5
Türkçe'yi Doğru Kullanma (f=19)	Diksiyonunun iyi olması	6	5
	Diksiyonunun iyi olmaması		1
	Dilbilgisi kurallarına uyma		2
	Akıcı konuşma	3	
	Yerel ağız, şive yapma		2
Açık ve Net İletişim (f=40)	Açık ve doğrudan	2	1
	Kelimeleri doğru seçmek	6	3
	İyi bir dinleyici	4	3
	Az ve öz konuşmak	1	2
	Empati kurma	1	3
	Müdür odasının kapısının açık olması	8	6

Tablo 3' e dayanarak katılımcı öğretmen ve müdürlerin sözlü iletişim ile ilgili görüşleri ses tonu (f=14), vurgulamalar (f=14), nezaket (f=33), Türkçe' yi doğru kullanma (f=19) ve açık ve net iletişim (f=40) olmak üzere beş başlık altında ele alınmıştır. Bu görüşlerden yola çıkarak katılımcıların en çok sözlü iletişimin açık ve net olması (f=40) ile ilgili ifadelerde buldukları görülmektedir. Açık ve net iletişimin kolaylıkla sağlanabilmesi için hem öğretmenler hem müdürler müdür odasının kapısının açık olmasına (f=14) dikkat çekmektedirler. Kelimeleri doğru seçmek (f=9), az ve öz konuşmak (f=3) , empati kurmak (f=4), iyi bir dinleyici olmak (f=7), açık ve doğrudan iletişim kurmak (f=3) gibi ifadeler de dikkat çekmektedir. Bir öğretmen, “Müdürümüz beni iyi dinleseydi daha farklı olurdu” (Ö:7) ifadesi ile iyi bir dinleyici olmanın öneminden bahsetmiştir. Empati kurma konusunda ise bazı müdürler “Bana empati yapmıyorlar şimdi düşünüyorum, Hayır yapmıyorlar” (M:5), “Ben onların yerine empati kuruyorum ama onların benim kadar kurduğunu düşünmüyorum” (M:6) diyerek öğretmenlerin onları anlayamadıklarını dile getirmişlerdir. Bu görüşlere ek olarak bir öğretmen de “Bazen yeterince anlaşılmadığımı düşünüyorum, çünkü kendini benim yerime koymuyor bence” (Ö:8) şeklinde ifade etmiştir. Fakat bir başka öğretmen “Empati gücü çok yüksek, yani o yüzden mesela neden burada bu tepkiyi verdin dediğinde önce dinler neden o tepkiyi verdik neden o cümleyi kurduk...”(Ö:3) diyerek empatinin gücü üzerinde durmuştur.

Tablo 3 incelendiğinde sözlü iletişim ile ilgili bir diğer önemli noktanın nezaket (f=33) olduğu görülmektedir. Bu tema altında emir cümlesi kullanmama (f=11), her durumda kibar olabilme (f=6), karşılıklı saygı (f=7), güzel hitap etme (f=5), kolonya ikram etme (f=1) ve motive edici ifadeler kullanma (f=3) ifadelerinin yer aldığı görülmektedir. Özel okulda çalışan bir öğretmen “... hocamın motive edici cümleleri çok iyidir. Geçerken iyi ki varsın der, iyi ki seni buldum der, iyi ki hayatımdasın der. Bunlar aslında küçük şeyler ama o iyikilerle başlayan cümleler bazen tüm günü kurtarıyor”(Ö:3) şeklinde görüş belirtirken resmi kurumda çalışan bir öğretmen de “Genelde toplantılarda herkesi takdir ederek, teşekkür ederek toplantıyı başlatıp bitirir” (Ö:5) şeklinde görüş belirtmiştir. ”... ilk yaptığım şey kolonya ikram etmek olur, kolonya 80 derece olur genelde, keskin olur ve rahatlatır, kişi kendini daha iyi ifade eder” (M:3) ifadesi de resmi bir kurumda çalışan bir müdüre aittir.

Tablo 3' e göre Türkçe' yi doğru kullanma teması (f=19) ; diksiyonunun iyi olması (f=11), diksiyonunun iyi olmaması (f=1), dilbilgisi kurallarına uyma (f=2), akıcı konuşma (f=3), yerel ağız, şive yapma (f=2) ile ilgili alt başlıklarla ifade edilmektedir. Tablo 3' de görüldüğü gibi, ses tonu (f=14); heyecanlı ses tonu kullanma (f=2), etkili ses tonu kullanma (f=3), normal ses tonu kullanma (f=6), duruma göre ses tonunun değişmesi (f=3) ifadelerine göre değerlendirildiğinde çoğunlukla normal ses tonunun kullanıldığını görülmektedir. “Bir tanesinin de bir huyu var konuşurken çok heyecanlı konuşur benle. Böyle bir şeyleri abarta abarta anlatır” (M:6) görüşleri ile öğretmenlerinin heyecanlı ses tonuna sahip olduğuna ait görüşler de mevcuttur.

Tablo 3' dayanarak vurgulamalar ($f=14$) ile ilgili gerektiğinde doğru vurgulamaların yapılması ($f=9$) ve dikkat çekmek için ses tonunu alçaltma/yükseltme ($f=5$) ifadeleri göze çarpmaktadır.

Bağımsız Anaokulu Müdürleri ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Sözsüz İletişimi

Okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki sözsüz iletişim ile ilgili sorulara ilişkin katılımcı görüşlerinden elde edilen veriler Tablo 4' de verilmiştir.

Tablo 4. Bağımsız anaokulu müdürleri ile okul öncesi öğretmenlerinin sözsüz iletişimi

Temalar	İfadeler (Kavramsal Kodlamalar)	<i>f</i>	
		Ö	M
Göz Konağı ($f=6$)	Yeterince göz kontağı kurabilme	2	3
	Göz temasından kaçınma	1	
Mesafe ($f=14$)	Özel mesafe	2	
	Kişisel-sosyal mesafe	6	6
Temas ($f=14$)	İletişim esnasında temas kurmama	7	6
	İletişim esnasında temas kurma	1	
Zaman ($f=27$)	Müsait bir zamanda iletişime geçme	8	6
	Görüşmeler için yeterli zaman ayırma	7	6
Giyim Kuşam ($f=25$)	Giysilerde tercih edilen renkler	3	3
	Ortama uygun giysiler giyme	1	5
	Temiz ve düzenli giyinme	8	5
Koku ($f=4$)	Güzel koku	1	2
	Kokudan rahatsız olma		1
Jest-Mimikler ($f=15$)	Jest ve mimikleri abartılı kullanma		2
	Jest-mimikleri yeterince kullanma	3	4
	Jest-mimikleri yeterince kullanmama	1	
	Ruh haline göre değişen yüz ifadeleri	3	2
Beden Dili ($f=19$)	Beden dilini abartılı kullanma		2
	Beden dilini etkili kullanma	4	4
	Beden dilini yeterince kullanmama	1	1
	Beden dili ile duygularını ifade etme	2	4

Tablo 4 incelendiğinde okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki sözsüz iletişim ile ilgili görüşler göz kontağı ($f=6$), mesafe ($f=14$), temas ($f=14$), zaman ($f=27$), giyim kuşam ($f=25$), koku ($f=4$), jest-mimikler ($f=15$) ve beden dili ($f=19$) olmak üzere sekiz başlık altında toplanmıştır. Sözsüz iletişimde frekansı oranı en yüksek olan zaman teması ($f=27$) hakkında katılımcılar, müsait bir zamanda iletişime geçme ($f=14$) ve görüşmeler için yeterli zaman ayırma ($f=13$) ifadelerine dikkat çekmişlerdir.

Giyim kuşam ($f=25$) hakkında katılımcıların giysilerde tercih edilen renkler ($f=6$), ortama uygun giysiler giyme ($f=6$) ve temiz ve düzenli giyinmenin ($f=13$) üzerinde durdukları görülmektedir.

Beden dili ($f=19$) ile ilgili beden dilini abartılı kullanma ($f=2$), beden dilini etkili kullanma ($f=8$), beden dilini yeterince kullanmama ($f=2$), beden dili ile duygularını ifade etme ($f=6$) ifadeleri ele alınmıştır.

Jest ve mimiklerle ($f=15$) ilgili görüşler incelendiğinde jest ve mimileri abartılı kullanma ($f=2$), jest ve mimikleri yeterince kullanma ($f=7$), jest-mimikleri yeterince kullanamama ($f=1$) ve ruh haline göre değişen yüz ifadeleri ($f=5$) göze çarpmaktadır.

Mesafe ($f=14$) ile ilgili özel mesafe ($f=2$) ile kişisel-sosyal mesafe ($f=12$) hakkında görüşler bildirilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu birbiriyle iş gereği kişisel mesafeyi korudukları fakat pandemi sebebiyle sosyal mesafe kurallarına uyduklarını ifade etmişlerdir.

Temas ($f=14$); iletişim esnasında temas kurma ($f=13$) ya da kurmama ($f=1$) olarak iki başlık altında incelenmiştir. Az sayıdaki katılımcı da iletişim de göz kontağı ($f=6$) ve koku ($f=4$) ile ilgili ifadelerde bulunmuşlardır. Göz kontağı; yeterince göz kontağı kurabilme ($f=5$) ve göz temasında kaçınma ($f=1$) şeklinde ifade edilirken, koku; güzel koku ($f=3$) ve kokudan rahatsız olma ($f=1$) şeklinde ifade edilmiştir.

Bağımsız Anaokulu Müdürleri İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Sözlü İletişim Sorunlarının İncelenmesi

Okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki sözlü iletişim sorunları ile ilgili sorulara ilişkin katılımcı görüşlerinden elde edilen veriler Tablo 5' de verilmiştir.

Tablo 5. Bağımsız anaokulu müdürleri ile okul öncesi öğretmenlerinin sözlü iletişim sorunlarının incelenmesi

Temalar	İfadeler (Kavramsal Kodlamalar)	f	
		Ö	M
Sözlü İletişim Sorunları (f= 36)	Söylenen sözlerin hayata geçirilmemesi		1
	Karşıdaki kişinin aktif dinleyici olmaması		1
	Birbirini yeterince tanımama	5	4
	İletişimi uygun zamanda kurmama	1	1
	Empati kuramama	1	1
	Farklı kişilik özellikleri	3	2
	Yanlış üslup	4	1
	Yanlış anlaşılma	6	3
	Fikrini kabul ettirme	2	
Sözlü İletişim Sorunlarına Yönelik Çözümler (f=34)	Hatayı kendinde arama		1
	Sakinleşme süresi	3	6
	Durum değerlendirmesi yapma	1	2
	Konuyla ilgili uyarılarda bulunma	1	6
	Sözlü iletişime geçme	8	6
Güzel İletişimi Sağlayan Etmenler (f=33)	Rahatlıkla her şeyi konuşabilme		4
	Olaylara ılımlı yaklaşma	3	4
	Problemi uzatmama	2	3
	Çalışma ortamındaki uyum	3	
	Empati kurabilme	3	
	Karşılıklı saygı	2	3
	Etkin dinleyici	4	2

Tablo 5 incelendiğinde bağımsız anaokulu müdürleri ile okul öncesi öğretmenlerinin arasındaki sözlü iletişim sorunları (f=36) “söylenen sözlerin hayata geçirilmemesi (f=1), karşıdaki kişinin aktif dinleyici olmaması (f=1), birbirini yeterince tanımama (f=9), iletişimi uygun zamanda kurmama (f=2), empati kuramama (f=2), farklı kişilik özellikleri (f=5), yanlış üslup (f=5), yanlış anlaşılma (f=9), fikrini kabul ettirme (f=2)” olmak üzere 9 başlık altında incelenmiştir. Bu sorunlardan birbirini yeterince tanımama (f=9) ve yanlış anlaşılma (f=9) ifadeleri en çok tekrarlanan ifadeler olmuştur. Birbirini yeterince tanımamanın doğurduğu bir sonuç olan yanlış anlaşılma ile ilgili bir özel kurum müdürü “*Yani yanlış anlaşılmalarmız oluyor. Mesela bir kere şey demiştim; seneye ile ilgili birşey konuşuyorduk “Tabii burada olursan!”. Aslında ben şunu demek istedim “Ben burada olmanı istiyorum, sen de burada olursan tabii” diye bir şaka yaptım ona. Aslında o da bunu şaka olabileceğini tahmin etmeliydi” (M:5).*

Tablo 5 incelendiğinde sözlü iletişim sorunlarına yönelik çözümler (f=34); hatayı kendinde arama (f=1), sakinleşme süresi (f=9), durum değerlendirmesi yapma (f=3), konu ile ilgili uyarılarda bulunma (f=7), sözlü iletişime geçme (f=14) olmak üzere 5 başlık altında toplanmıştır. Frekans değerlerine

bakıldığında sözlü iletişim sorunlarının en fazla yine sözlü iletişime geçilerek ($f=14$) çözüldüğünü söyleyebiliriz.

Güzel sözlü iletişimi sağlayan etmenleri katılımcılar rahatlıkla her şeyi konuşabilme ($f=4$), olaylara ılımlı yaklaşma ($f=7$), problemi uzatmama ($f=5$), çalışma ortamındaki uyum ($f=3$), empati kurabilme ($f=3$), karşılıklı saygı ($f=5$) ve etkin dinleyici ($f=6$) başlıkları altında toplamışlardır. Frekans değerlerine bakıldığında ilk sırada olaylara ılımlı yaklaşma ($f=7$) olduğu görülmektedir.

Bağımsız Anaokulu Müdürleri ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Sözsüz İletişim Sorunlarının İncelenmesi

Okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki sözsüz iletişim sorunları ile ilgili sorulara ilişkin katılımcı görüşlerinden elde edilen veriler Tablo 6' de verilmiştir.

Tablo 6. Bağımsız anaokulu müdürleri ile okul öncesi öğretmenlerinin sözsüz iletişim sorunlarının incelenmesi

Temalar	İfadeler (Kavramsal Kodlamalar)	f	
		Ö	M
Sözsüz İletişim Sorunları ($f=11$)	İstenmeyen bir durumda beden dilini olumsuz kullanma	4	2
	Olumsuz ifadelerle arkadaşlarını etkileme		1
	Önyargı		1
	Problemin kaynağını tespit edememe		2
	Uğradığı haksızlığa sessiz kalma		1
Sözsüz İletişim Sorunlarına Yönelik Çözümler ($f=21$)	Empati kurma	2	3
	Sözlü iletişim kurma	8	2
	Olayların sebeplerini açıklama	3	1
	Özür dileme	2	
Güzel İletişimi Sağlayan Etmenler ($f=10$)	Kişilerin birbirini tanınması	1	2
	Çözüm odaklı davranma		1
	Yaşların yakın olması		1
	Gerginlik anında bir süre beklemek	2	2
	Karşındakini olduğu gibi kabul etmek	1	

Tablo 6 incelendiğinde, bağımsız anaokulu müdürleri ile okul öncesi öğretmenlerinin arasındaki sözsüz iletişim sorunları ($f=11$); istenmeyen bir durumda beden dilini olumsuz kullanma ($f=6$), olumsuz ifadelerle arkadaşlarını etkileme ($f=1$), önyargı ($f=1$), problemin kaynağını tespit edememe ($f=2$), uğradığı haksızlığa sessiz kalma ($f=1$) olmak üzere beş başlık altında ele alınmıştır. Sözsüz iletişim sorunlarına yönelik çözümler ($f=21$); empati kurma ($f=5$), sözlü iletişim kurma ($f=10$), olayların sebeplerini açıklama ($f=4$), özür dileme ($f=2$) başlıkları altında incelenmektedir. Frekans değeri en çok olan ifadenin sözlü iletişim kurma olduğu dikkat çekmektedir.

Katılımcılar güzel sözsüz iletişimi sağlayan etmenleri ($f=10$); kişilerin birbirini tanınması ($f=3$), çözüm odaklı davranma ($f=2$), yaşların yakın olması ($f=1$), gerginlik anında bir süre beklemek ($f=4$), karşındakini olduğu gibi kabul etmek ($f=1$) olmak üzere beş başlık altında incelemiştir.

SONUÇLAR ve TARTIŞMA

Araştırma bulguları incelendiğinde okul müdürleri ve okul öncesi öğretmenlerinin genel iletişimleriyle ilgili soruya verdikleri cevaplarla frekans değerleri de baz alınarak katılımcıların çoğunlukla sözlü ve yüzyüze iletişim kurdukları, bununla beraber sözsüz ve tercih edilmese de nadiren yazılı ve tek taraflı iletişime geçtikleri görülmektedir. Doğan ve diğerlerinin (2013), yönetici ve öğretmenler arasında yüz yüze iletişime önem verildiğini, Ekici' nin (2020) ise okullarda tek taraflı bir iletişim kurulmasının olumsuz etkileri olduğunu belirtmeleri, araştırmanın bu sonucu ile paralellik göstermektedir.

Okul müdürleri ve okul öncesi öğretmenlerinin sözlü iletişim becerileri ile ilgili soruya verdikleri cevaplarla ses tonu, vurgulamalar, nezaket, Türkçe' yi doğru kullanma ve açık ve net iletişim kurduklarına dikkat çekilmiştir. Katılımcıların ses tonu ile ilgili görüşleri incelendiğinde heyecanlı, normal ve etkili bir şekilde ses tonu kullandığını ve duruma göre ses tonunun değişmesine dikkat çekilmiştir. Vurgulamalarla ilgili olarak doğru vurgulamaların doğru yerlerde yapıldığı ve dikkat çekmek için ses tonunun alçaltılıp yükseltildiği söylenmiştir. Nezaketle ilgili verilen cevaplar doğrultusunda her durumda kibar olabilme, karşılıklı saygı, güzel hitap etme, kolonya ikram etme, motive edici cümleler kullanma, emir cümlesi kullanmama ifadeleri bulunmuştur. Türkçe' yi doğru kullanma ile ilgili diksiyonun iyi olması, diksiyonun iyi olmaması, dilbilgisi kurallarına uyma, akıcı konuşma, yerel ağız, şive yapma hususlarında görüşler dikkat çekmektedir. Açık ve net iletişim kurulması ile de açık ve doğrudan, kelimeleri doğru seçme, iyi bir dinleyici, az ve öz konuşma, empati kurma ve müdür odasının kapısının açık olması ifadeleri bulunmuştur. Şahin (2000) ile Yirci ve Berk (2021) de çalışmalarında benzer bulgular elde etmişlerdir.

Okul müdürleri ve okul öncesi öğretmenlerinin sözsüz iletişim becerileri ile ilgili soruya verdikleri cevaplarla göz kontağı, mesafe, temas, zaman, giyim kuşam, koku, jest-mimikler ve beden dili kavramlarının önemi üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır. Bu temalar incelendiğinde katılımcıların göz kontağı kurma ile ilgili yeterince göz kontağı kurabilme ve göz temasından kaçınma ile ilgili görüşleri vardır. Mesafe konusunda az sayıda öğretmenin müdürüyle özel mesafede iletişim kurduğu, çoğunluğun ise kişisel hatta pandemiden dolayı sosyal mesafede iletişim kurdukları görülmektedir. İletişim esnasında temas kurmamayı tercih eden bir çoğunluk varken iletişim esnasında temas kurulmasından rahatsız olmadığını söyleyen bir katılımcının olduğu da görülmektedir. Giyim kuşama bakıldığında birçok katılımcı temiz ve düzenli giyinmeye dikkat edildiğini söylerken buna dikkat etmeyen katılımcıların da olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca giyimde renklerin iletişim üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Güzel kokunun iletişimde önemli olduğu görülürken kokudan rahatsız olma da bir

sorun teşkil etmektedir. Jest ve mimiklerle ilgili cevaplar incelendiğinde jest ve mimikleri abartılı ya da yeterince kullanma, jest ve mimikleri yeterince kullanamama ve ruh haline göre değişen yüz ifadelerine ait görüşler olduğu söylenebilir. Beden diline yönelik olarak da beden dilini abartılı ya da etkili kullanma, beden dilini yeterince kullanamama ve beden diliyle duygularını ifade etme ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır.

Katılımcıların sözlü iletişim sorunlarına yönelik sorulan soruya verdikleri cevaplarla söylenen sözlerin hayata geçirilmemesi, karşıdaki kişinin aktif dinleyici olmaması, birbirini yeterince tanımama, iletişimi uygun zamanda kurmama, empati kuramama, farklı kişilik özellikleri, yanlış üslup, yanlış anlama ve fikrini kabul ettirmekle ilgili problemler yaşadıkları; bu sözlü iletişim sorunlarını çözmek için ise yine sözlü iletişime geçtikleri ve sakinleşme süresi verildiği, durum değerlendirmesi yapıldığı, konuyla ilgili uyarılarda bulunulduğu ve hatayı kendinde arama davranışı görülmektedir. Öner ve Hoşgörür (2021) ve Bayar ve Zengin' in (2021) çalışmalarında yanlış üslup, Şanlı, Altun ve Karaca' nın (2014) ve Ekici (2021) imn çalışmalarında ise empati kuramama problem olarak görülmüştür. Sözlü iletişimlerinin iyi olduğunu söyleyen katılımcılar ise bu güzel iletişimi rahatlıkla her şeyi konuşabilmelerine, olaylara ılımlı yaklaşımlarına, problemi uzatmamalarına, çalışma ortamındaki uyumlarına, empati kurabilmelerine, karşılıklı saygı sağlanmasına ve etkin dinleyici olunmasına bağlamaktadırlar. Şimşek (2005), Katman (2010), Bayar ve Zengin' in (2021) araştırmalarında da benzer çözüm önerileri sunulmuştur.

Katılımcıların sözsüz iletişim sorunlarına yönelik sorulan soruya verdikleri cevaplarla da istenmeyen bir durumda beden dilini olumsuz kullanma ifadesine sıklıkla yer verildiği anlaşılmaktadır. Öner ve Hoşgörür (2021) yaptıkları araştırmalarında beden dilini aşırı kullanmayı problem alanı olarak görmüşlerdir. Bununla beraber olumsuz ifadelerle arkadaşını etkileme, birbirini yeterince tanımama, problemin kaynağını tespit edememe, uğradığı haksızlığa sessiz kalma ile ilgili sözsüz iletişim sorunları yaşandığı görülmektedir. Sözsüz iletişim sorunlarının çoğunlukla sözlü ve yüzyüze iletişim kurularak çözüldüğü görülmektedir. Buna ek olarak empati kurulması, olayların sebebinin açıklanması, özür dilenmesi de çözüm önerileri olarak sunulmuştur. Sözsüz iletişimlerinin iyi olduğunu söyleyen katılımcılar ise bu güzel iletişimleri için kişilerin birbirini tanınması, çözüm odaklı davranma, yaşların yakın olması, gerginlik anında bir süre beklemek ve karşısındaki kişiyi olduğu gibi kabul etmek ifadelerine dikkat çekmişlerdir.

Öneriler

Katılımcılar arasındaki sözlü ve sözsüz iletişim süreçlerindeki olumlulukları ve olumsuzlukları tespit etmeye ve çözüm yolları geliştirmeye yönelik yapılan araştırmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen sonuçlara dayanarak uygulayıcılara ve konuyla ilgili yapılabilecek ileri çalışmalara ışık tutacak öneriler sunulmuştur.

Yazılı iletişim ile ilgili sorunları aşabilmek adına iletişimde karşılıklı etkileşimin önemli olduğu, ilk önce sözlü iletişime geçmelerinin iletişimde etkisinin çok daha fazla olduğu okul idarecilerine hissettirilmelidir ve bu konuda bilgilendirilmeleri bu sorunu çözmeye katkı sağlayacaktır.

Okul müdürlerinin ve okul öncesi öğretmenlerinin sözlü iletişim sorunlarının çözülebilmesi için özellikle resmi kurumda çalışan öğretmenlerin ve okul idarecilerinin göreve başlamadan önce ya da görev süresince Türkçe'yi doğru kullanma konusunda bir eğitime ihtiyaçları olduğu ortadadır. Okul öncesi eğitimin "Çocukların Türkçe'yi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamaktır" amacı doğrultusunda çocuklara rol model olunması da bu ihtiyaca zemin oluşturmaktadır. Bu sebeple hem okul müdürlerinin hem öğretmenlerinin bu alanda donanımlı olması en erken zamanda sağlanmalıdır.

Okul müdürlerinin ve okul öncesi öğretmenlerinin sözsüz iletişim sorunlarını çözmeye yönelik olarak yeni tanışılan bir okul müdürü ya da öğretmenle ilgili önyargılı olmayıp kişi tanınmaya çalışılmalıdır. Okul müdürleri ve okul öncesi öğretmenlerinin alacakları beden dili eğitimi ile de bu sorunların çoğunluğunun çözüleceği düşünülmüştür.

KAYNAKÇA

- Aytekin, H. (2019) *İnsan İlişkileri ve İletişim*. 2. Baskı. Pegem Akademi.
- Bayar, A. & Zengin, A. (2021). Okul Yöneticileri İle Öğretmenler Arasında Meydana Gelen İletişim Problemlerinin Eğitime Yansımaları. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi* , 5 (2) , 263-278 . Doi: 10.32960/Uead.940190
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskıdan Çeviri) 4. Baskı. Pearson Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 29. Baskı. Pegem Akademi.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. Ankara, Anı Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (2012). *İletişim Donanımları: "Keşke" siz Bir Yaşam İçin İletişim*. Remzi Kitabevi.
- Dağ, I. (2014). Etkili İletişimin Eğitim Yönetiminde Rolü. *Journal Of Qafqaz University- Philology And Pedagogy* 2014. Volume 2, Number 2 Pages 199-214.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Yıldırım, T. ve Karabulut, E. (2013). Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sürecinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Turkish Journal of Education*, January, 2014 Volume 3, Issue 1 www.turje.org
- Dökmen, Ü. (2005). *Küçük Şeyler*. 3. Baskı. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ekici, C. (2020). İlkokul Yöneticileri İle Öğretmenler Arasındaki İletişim Durumlarının İncelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(2), 292-311.

- Ergenekon, Ö. ve Aküzüm, C. (2020). Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Örgüt İklimine Etkisi. *Ekev Akademi Dergisi*, (81), 343- 376.
- Güdek, O. (2018). *Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınları, İstanbul.
- Katman, H., A. (2010). *Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ozan Leymun, Ş. , Odabaşı, F. & Kabakçı Yurdakul, İ. (2017). Eğitim Ortamlarında Durum Çalışmasının Önemi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5 (3), 367-385 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/enad/issue/32382/360180>
- Öner, N. S., & Hoşgörür, T. (2021). Organizational communication competencies of school principals according to teachers' views. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi [MSKU Journal of Education]*, 8(1), 195-213. DOI: 10.21666/muefd.786636
- Şahin, A. E. (2000). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterlilikleri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 6(2), 221-242.
- Şahin, K. (t.y.). *Örneklem Nedir? Örneklem Yöntemleri*. <https://www.kemalsahin.com/docs/sosyal-bilimlerde-arastirma-ve-veri-analizi-yontemleri/evren-ve-orneklem/orneklem-nedir-orneklem-yontemleri/>
- Şimşek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları; No. 94, Eskişehir.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2013). *İletişim*. 10. Baskı. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K. (1996). *Bolu İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bolu