

ÖĞRETMEN VE OKUL YÖNETİCİLERİ ARASINDAKİ İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

FACTORS AFFECTING COMMUNICATION BETWEEN TEACHER AND SCHOOL ADMINISTRATOR

Aslıhan SAPAN

Doç. Dr. Bahadır Gülbahar

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Özet

Bu araştırmanın amacı ilkökul ve ortaokul müdürlerinin iletişim becerilerinin, yönetici ve öğretmenler arasında kurulan iletişimin, eğitim-öğretim faaliyetlerine, okul örgütüne ve okul iklimine etkilerini incelemektedir. Nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması deseninde yürütülen bu çalışmaya ilkökul ve ortaokullarda görev yapan toplam 12 ilkökul ve ortaokul müdürü katılmıştır. Araştırmanın katılımcılarının belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında, araştırmacı tarafından ilgili alanyazına ve araştırmanın amaçlarına uygun olarak hazırlanmış yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırma sonunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: İlkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin iletişiminde taraflar arasında birbirini anlamaya çalışmama kaynaklı iletişim bozukluğu olduğu, yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimde birbirlerine karşı saygı ve anlayışlı davranışların hâkim olmadığı, katılımcıların iletişiminin daha sağlıklı olması açısından eğitim, seminer ve grup toplantıları organize edilerek yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinin artırılabilceğine inandıkları saptanmıştır. Yöneticilerin ve öğretmenler arasındaki ideal iletişimin karşılıklı saygı, güven ve samimiyet içerisinde olması gerektiği önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Öğretmen, İletişim, İletişim Kanalları.

Abstract

The aim of this research is to examine the effects of the communication skills of primary and secondary school principals, the communication established between administrators and teachers, on educational activities, school organization and school climate. A total of 12 primary and secondary school principals working in primary and secondary schools participated in this study, which was carried out in a qualitative research method and case study pattern. Easily accessible sampling, one of the purposive sampling methods, was used to determine the participants of the study. In the collection of research data, a semi-structured interview form prepared by the researcher in accordance with the relevant literature and the aims of the research was used. Descriptive analysis was used in the analysis of the data. At the end of the research, the following conclusions were reached: In the communication of the administrators and teachers working in primary and secondary schools, there is a communication disorder caused by not trying to understand each other between the parties, there is no respect and understanding towards each other in the communication between the

administrators and the teachers, and education, seminar and group activities are needed to ensure a healthier communication of the participants. It has been determined that administrators and teachers believe that their communication can be increased by organizing meetings. It has been suggested that the ideal communication between administrators and teachers should be in mutual respect, trust and sincerity.

Keywords: Education, Teacher, Communication, Communication Channels.

1. GİRİŞ

İletişim kavramı gün geçtikçe önem kazanan ve toplumsal yaşamı etkisi altına alan bir kavramdır. Bu kavramı; düşünce, duygu ve bilgilerin sözlü ya da yazılı bir şekilde karşdakine aktarabilme şeklinde tanımlayabiliriz. İnsan ilişkilerinin temelinde iletişim yatar, insan karşındakinin kendisini anlamasını ister. İletişim kavramını yönetimde kullandığımız anlamında incelediğimizde ne denli önemli olduğu ortaya çıkar (Sanchez ve Guo, 2005). Bir örgütte farklı kişilikte, farklı kültürlerde yetişmiş, farklı inanç ve sosyal katmanlardan gelen insanlar; aynı ortak hedef odağında faaliyet gösterirler. Örgütün hedef ve misyonu bu bağlamda çok net bir şekilde ortaya konmalı, iş görenler bu hedef ve misyon etrafında örgütlenmelidir. Örgütlerde bu görev yöneticilere düşmektedir. Bazı durumlarda bu görevi yerine getiremeyen veya eksiklikleri olan yöneticiler örgüt kültürüne zarar vermektedirler (Adu-Oppong ve Agyin Birikorang, 2014). Eğitim örgütleri için de aynı durum geçerlidir. Sağlıklı iletişim becerisine sahip olmayan okul yöneticileri, okulun ve eğitim paydaşlarının akademik başarılarını engelleyerek okul iklimine zarar verirler. Araştırmalar göstermiştir ki; okul yöneticileri zamanlarının %80'ine yakını okul içi ve dışı eğitim paydaşlarıyla ve kişilerarası iletişimle geçirmektedirler (Green, 2010).

Yöneticilik mesleğinde başarı sağlayan kişiler, eğitime katılan tüm paydaşlar ile ne şekilde iletişim kurmasını iyi bilen kişilerdir (Lunenburg, 2010). Eğitim yöneticileri; eğitim kurumlarında hizmet veren iş görenlerin aralarındaki iletişim kanallarını düzenleyen ve geliştiren, tüm seviyelerde disiplini sağlayan, öğrenci davranışlarında olumlu bir takım gelişmeleri destekleyen ve bunları yaparken iletişimi üst düzeyde kullanan bireyler olmak zorundadırlar (Hartzell ve Petrie, 1992).

1.1. Problem Durumu

İletişim insanların birbirlerini anlamalarına, birlikte hareket edebilmelerine, belirlenen amaç doğrultusunda ortak düzende çalışmalarına olanak sağlayan bir kavramdır. Bu anlamıyla özellikle örgütlerde, işlevsel bir kullanımı olan iletişim kavramının eğitim örgütlerindeki önemi çok daha büyüktür. Eğitim örgütlerinde iletişimin bu denli önemli olması, eğitim sisteminin ham maddesinin insan olmasından ve eğitme-öğrenme süreçlerinin sistemin en önemli faaliyetleri olmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim örgütlerinde çok yoğun bir şekilde ve çeşitli düzeylerde iletişim olgusundan yararlanılır.

Eğitim sisteminde kurulan bu iletişim ağının en önemli aktörleri, okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında kurulan sağlıklı iletişim; aileleri, öğrencileri ve diğer tüm eğitim paydaşları etkilemektedir. İletişim, örgütte faaliyet gösteren tüm iş görenlerin düşünce ve duyguları ile vücut bulur (Goldring, 2002). İletişim insanların birbirleri ile yaptıkları fikir ve düşünce alışverişi olarak tanımlanabilir (Atak, 2005).

Araştırmacılar; iletişimin sıra ile kaynak, mesaj, kodlama, kanal, alıcı, kod açma, geri bildirim ve gürültü şeklindeki öğelerden oluştuğunu belirtmektedirler (Arısoy, 2007).

Sağlıklı kişisel iletişim; örgütlerin yapılandırılmasında önemli bir role sahiptir. Örgüt işleyişinin düzenlenmesinde ve geliştirilmesinde iletişim kanallarına başvurulur. Örgüt içi etkin bir yönetim ağı kurulabilmesi için verimli olarak düzenlenmiş bir iletişim sürecine ihtiyaç vardır (Atak, 2005). Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler, çeşitli biçimlerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir.

Bilgi örgütsel çalışmaların temelini oluşturur; bir bilginin yöneticiler ve çalışanlar arasında aktarılmasını sağlayan iletişim sürecidir (Eroğlu, 2011). Sağlıklı olarak çalışmayan iletişim kanalları bu aktarımların gecikmesine ya da bozulmasına yol açacak ve örgütün işleyişine sekteye uğrayacaktır. Ayrıca yöneticiler ve diğer iş görenlerin örgütü ve hedeflerini nasıl anladığı, ortaya konan örgüt kültürünü ve iklimini algılama şekilleri, başarının yakalanması için önemli olgulardır. Öyle ki okulda ortaya çıkan tüm olaylar, okulun duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır (Friberg, 1983). Buradan yola çıkarak gelişmeyi ve değişimi sağlayan eğitim yöneticisi tüm eğitim paydaşları tarafından hissedilen sinerjiye, inanca ve coşkuya ortak olmalıdır (Fullan, 2002). Anlatılmak istenen hedef ve amaçlara ulaşma hususunda en başarılı ve etkili yöntem sağlıklı iletişim kanallarının oluşturulmasıdır.

Eğitim örgütlerinde iletişimin önemini, etkili okulların incelenmesi sonucunda ortaya çıkarmak mümkündür. Akademik anlamda başarıyı yakalamış; okul üyelerince düzgün bir şekilde tanımlanmış amaç ve değerler oluşturan okullarda, iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde kurgulandığı görülmektedir. Etkili okullarda okul yöneticileri; bir takım başarı unsurlarını gözetmek koşuluyla okulun hedef ve amaçlarını diğer eğitim paydaşlarına sağlıklı bir şekilde iletebilirse okulun hedeflediği başarı için gerekli olan motivasyon ortaya konmuş olacaktır (Ron, 1992). Karşılıklı olarak güven temelinde kurulan iletişim sayesinde, sağlıklı bir okul atmosferi hayata geçirilecektir ve bu okullar için en önemli motivasyon kaynağıdır (Flint, 2000). Birbirleri ile sağlıklı iletişim kurabilen öğretmenler ve yöneticiler arasında oluşan güven ilişkisi bir takım etkiler ve sonuçlar doğuracaktır. Bu etki ve sonuçları inceleyecek olursak; iki grup arasında oluşacak güven ilişkisi ne kadar yoğun olursa kurulan iletişim o kadar problemsiz ve şeffaf yürüyecektir. Kendi menfaatlerini bir kenara bırakan ve istekli olarak sürece katılan yönetici ve öğretmenler arasında, problemsiz yürütülen iletişim, öğretmenlerin okul gelişim süreçlerine sunacakları katkıyı arttıracaktır (Celep, 2001). Niyetlerini ve hedeflerini açık açık ortaya koyan taraflar arasında bir grup sinerjisi oluşacaktır. Bu durum örgüt üyeleri arasında bağlılığın artmasına, birbirlerinden memnun paydaşlar sayesinde olumlu bir iklimin meydana getirilmesine zemin hazırlayacaktır. Son olarak da paydaşların iş memnuniyeti ve mesleklerine olan bağlılıklarının güçlenmesi ile iş ilişkilerinde güven ortamına dayalı açık iletişim gelişecektir.

Eğitim örgütlerinde yukarıda bahsi geçen sağlıklı iletişim ve güven ilişkisi kurulamadığı zaman okul içi paydaşlar arasında çatışma ortamı baş gösterecektir (Yeniçeri, 1993). Bunun engellenmesi ve akademik başarının sağlanması için yöneticiler; öğretmenler başta olmak üzere öğrencileri, aileleri ve diğer tüm eğitim paydaşlarını bir amaca inandırmak ve birlikte çalışmaya teşvik etmek zorundadır. Aynı zamanda yöneticiler başarıyı getirecek bir vizyon belirlemeli, bu vizyon doğrultusunda okulda çok net anlaşılır ve açık kurallar belirleyerek davranış kalıpları oluşturmalarıdır.

Toplumu etkileyen en önemli örgütler olarak okulların sağlıklı ve verimli iletişim kanallarına sahip olması toplumun gelişimi açısından önemli bir etkidir. Okulda bulunan tüm paydaşlar, iletişim konusunda sürekli aktif olmak durumundadır. Çünkü insan ancak iletişim ve etkileşim ile eğitilebilir ve geliştirilebilir. Okul paydaşları arasında gerçekleşen tüm iletişim süreçleri sistem bütünlüğü içerisinde birbirini doğrudan etkilemektedir (Korir ve Karr-Kidwell, 2000).

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmada öğretmen ve okul müdürü arasındaki iletişimi etkileyen faktörlerin incelenmesidir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Okullarda iletişim becerilerinin kullanımı, o okulda bulunan personellerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin iletişim bilgileri ile doğru orantılıdır. Bir okulda iletişim stratejileri biliniyor ve iletişimde uygun stratejiler uygulanıyorsa o okulda olumlu bir okul iklimi oluşmuş demektir.

Bir okul müdürünün başarısı; teknik, sembolik ve kültürel güce sahip olması, çalışan personelin beklentileri ile kurumun hedeflerinin örtüştürebilmesi, olumlu bir okul ikliminin oluşturabilmesi ve etkili iletişim becerilerine sahip olması ile ölçülmektedir. Yapılan bu araştırma; ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin iletişimi konusunda çıkarımlar yapması, kurulan sağlıklı iletişimin eğitim ortamına etkilerini ortaya koyması açısından önemli bir çalışmadır.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma örneklem ve uygulanacak görüşme soruları ile sınırlandırılmıştır.

1.5. Sayıtlar

1. Araştırma için seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
2. Araştırmada kullanılan görüşme soruları amaca uygun seçilmiştir.

1.6. Tanımlar

Eğitim: Eğitim, bireyin doğumundan ölümüne süregelen bir olgu olduğundan ve politik, sosyal, kültürel ve bireysel boyutları aynı anda içinde bulundurduğundan, tanımının yapılması zor bir kavramdır. Bireylerin toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan tüm sosyal süreçlerdir. Kişinin yaşadığı toplum içinde değeri olan, yetenek, tutum ve diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçlerin tümüdür.

İletişim: Kişiler arasında, duygu, düşünce, bilgi, haber alışverişi, duygu, düşünce, bilgi ve haberlerin, akla gelebilecek her türlü biçim ve yolla kişiden kişiye karşılıklı olarak aktarılması.

İletişim Kanalları: Etkin bir iletişim için uygun mesajların bozulmadan iletilmesi.

Motivasyon: Motivasyon bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları sürecidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İletişim

Alan yazın incelendiğinde iletişimin tanımı konusunda birçok kaynak olduğu görülmektedir, bu tanımlardan bazıları şu şekilde sunulmuştur:

Bir çalışmada yaradılışı gereği toplumlar halinde yaşamaya koşullanmış insanoğlunu birbirine görünmez bağlarla bağlayan, sosyal bir toplum olarak ahenk içinde yaşamalarına, çalışmalarına, birlikte olmalarına yarayan bağ iletişim adını alır denilmektedir (Eren, 1993). Başka bir çalışmada iletişim, insanların hemen hemen tüm hususlarda ortak bir durumda buluşmak, belli noktalarda uzlaşmaya varmak maksadıyla sağladıkları bilgi, duygu, düşünce aktarımı şeklinde tanımlanmıştır (Şimşek, 1998). Yapılan bir diğer araştırmada iletişim bireylerin bir hedeften ve amaçtan yoksun olarak gerçekleştirdikleri etkileşimlerden ziyade, bir etki bırakmaya ya da bir davranış kalıbının sebebi olmaya hizmet eden bilgilerin, bir bireyden başka bir bireye bilinçli bir şekilde aktarılması süreci şeklinde tanımlanmıştır (Erdoğan, 1994). Son olarak; Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim” şeklinde iletişim tanımlaması yapılmıştır (TDK, 2005).

Bir takım kaynaklarda bu kavram bir anlamı paylaşmak suretiyle ortak bir düzlemde buluşma, anlamın ortak hale getirilmesi süreci şeklinde tanımlanmıştır. İletişim olgusunun özünde yatan “anlatmak” ögesine dikkat çekmek gerekmektedir. İletişim süreçlerini ilk olarak başlatan ve kuran birey kendi içselliğini, düşüncelerini, ruh dünyasını, ilişkilerini ve tüm bunların kendi benliğinde bulduğu karşılığı tarif etmek ve bir başkasına aktarmayı arzu eder. İnsanın “anlatma arzusunun” temel amacı iletişim açısından “anlaşılma” şeklinde sonuç bulur (Aydın, 2008; Baltaş ve Baltaş, 2000). Anlatan kişi açısından bu kısımda dikkat edilmesi gereken bir durum vardır, bu durum karşısındaki kişinin kendisini ne oranda anlayabildiğidir. İnsanlar arasındaki iletişim genelde tam olarak bitirilmeyen ve eksik kalır, bireylerin kendilerine sunulan mesajları tam olarak algılamaları ya da mesajları aynı şekilde karşısındakine geçirmeleri bayağı zordur. Bu durum bireyler arası ya da toplumsal açıdan bir takım iletişim eksiklerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Toplumda ve bireyler arasında yanlış anlaşılma ya da anlaşılama durumu çok sık olarak ortaya çıkan bir durumdur.

Bir çalışmada iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için kişilerin içselleştirip kullanmaları lazım gelen bir takım ilkeler bulunmaktadır, denilmiştir ve bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanmış ve yapılan bir çalışmada iletişimin sağlıklı olabilmesi için bireylerin benimseyip kullanmaları gereken bazı ilkeler şu şekilde sayılmıştır:

- Her bireyin kendine has vasıflarının, kişiliğinin ve bir değerinin olduğuna inanmak, iletişim başlangıcından sonuna kadar karşısındakine alaka göstermek,
- İletişim halinde olduğu kişiyi koşulsuz şartsız kabul etmek,
- Her insanın kendi problemi ile başa çıkabileceğine inanmak,
- Rol yapmadan, başka birisi gibi davranmadan kendisi olabilmek,
- Tüm davranış, ruh hali gibi durumların tutarlı bulunması
- Kendini başkalarının yerine koyabilme, karşısındakinin problemlerine kendi problemleri gibi bakabilme (Güçlü, 2000).

Kendini iletişim halinde olduğu bireyin yerine koyabilme, tüm önyargılardan sıyrılarak, onu anlama, dertlerini kendi dertlerin gibi görebilme, duygu ve düşünceleri paylaşma anlamına gelen empati kavramı sağlıklı bir iletişim ağı kurulabilmesi için hayati önemde bir kavramdır. Toplum arasında “halden anlamak” şeklinde tarif edilen duygu durumu empati kavramı ile uyum göstermektedir. Kişilerin davranışlarının tam ve kesin sebeplerini bilmeden hüküm vermek insanı doğru olmayan noktalara götürebilir.

2.2. Örgütsel İletişim

İletişim bütün sosyal etkileşimlerin içinde barındırdığı bir durumdur. Etkileşim yoksa orda bir örgütten ya da gruptan bahsetmek mümkün değildir, bu etkileşimin ve iletişimin örgütlerin en önemli özelliklerinden birisi olmasından kaynaklıdır (Yıldırım vd. 1996). Örgütlerin bir amaçları ve hedefleri vardır, bu hedef ve amaçlar onların yaşamlarının yegane kaynağıdır, aynı canlı varlıklar gibi örgütler de bu amaçlar doğrultusunda dış ve iç çevreleri ile sürekli olarak etkileşim ve iletişim halinde olmak durumundadırlar.

Örgütler, dışarıda devam etmekte olan büyük rekabet ortamında ayakta kalabilmek için sadece örgüt içi dinamikleri gerçekleştirmek için içeride iş birliği yapmak ve ortak bir takım görüşler oluşturmak gayreti içinde değildirler; bunun yanında çevrelerinden elde ettikleri bilgiler çerçevesinde dış çevre ile de uyumlu halde çalışmaya gayret gösterirler. İletişimin temel amaç ve işlevi karşılıklı uyumu sağlama, ortak bir eşgüdüm ortamı yaratmaktır, bu işlev göz önüne alındığında örgütün gerek iç gerekse dış çevre ile ortak fikir birliği ve koordinasyon sağlaması, bilgi alışverişine dönük olarak gerçekleştirilen eylemlerin etkinliği ve verimliliği başarılı bir örgütsel iletişime ihtiyaç duymaktadır. Bu yönü dikkate alındığında örgütler açısından iletişimin büyük önemi bulunmaktadır demek yanlış olmaz, günümüzde örgüt yapılarının giderek daha karmaşık bir hal alması, bu oluşumların büyük yapılar haline gelmeleri, yapılan işlerdeki uzmanlaşmanın çoğalması ve artan teknolojik bir takım gelişmeler iletişim kavramını daha da önemli hale getirmiştir (Arslan ve Arslan, 2003).

Ortaya çıkan tüm gelişmeler iletişimin öneminin yanında bilgiye olan ihtiyaçların da artmasına neden olmuştur. Bireysel ve örgütsel anlamda ihtiyaç duyulan bilgi, iç ve dış çevre ile kurgulanan etkileşimin ortaya çıkmasında çok önemli bir rol üstlenmektedir. Etkileşimin temelinde bilginin karşılıklı paylaşılması yatmaktadır, örgütler ve bireyler çevreleri ile yürüttükleri ilişkilerin ve ortaya çıkan gelişmelerin takip edilebilmesi için karşılıklı bilgi alışverişi yaparlar (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Bilgi kaynağı olma işlevi açısından örgütsel iletişimin bazı noktalarda daha da önemli hale geldiği görülmektedir, bu noktalar şunlardır:

- Örgütü yönetenlerin en doğru anda ve doğru yerde kararlar alabilmelerini sağlamak,
- Ast-üst kademeleri arasında hiyerarşik düzenden kaynaklanan bir takım emirlerin tam olarak yerine getirilmesi işlevini sağlamak,
- Örgütte çalışmaya başlayan bir işgörenin örgütteki uyumunu sağlamak.

Örgütlerde, örgütün işleyiş ve amacına yönelik olarak bir çok karar alınmaktadır, bu kararların sağlıklı bir şekilde yaratılması için doğru bilgi gereklidir ve bu durumu ancak ve ancak etkin bir iletişim ile sağlayabilirsiniz. Başka bir anlamda örgüte yeni katılan bir işgörenin kişisel ve örgütsel davranış kalıplarını şekillendiren örgüt kültürünü öğrenmesi gereklidir, bu öğrenme mecburen iletişim yoluyla sağlanacaktır. Yine İşgörenler örgütün amaç ve hedeflerini, önceliklerini, örgüt kültürünü, işleyiş, örgütsel bir takım ilişkiler ağını sağlıklı ilişkiler kurmak suretiyle öğrenebilir. İşgörenlerin sorumlu oldukları alanlar, işlerin ne şekilde sürdürüldüğü, yerine ve zamanına göre yerine getirmesi gereken sorumluluklar, örgütsel statüler sebebiyle hangi işgörenden hangi işin beklendiği gibi durumlar yine örgütsel iletişim ile öğrenilmektedir. İletişimin örgütlerdeki temel işlevi örgütün dikkatini hedeflenen ve başarılması gerekli olan amaçlara yönlendirmesidir. Örgüt kendisi için çalışmakta olan işgörenleri, üzerlerine düşen görevi layıkıyla yapmaları için ihtiyaç duyulabilecek bilgileri sunar, onların motivasyonunu

yükseltir, işleyişe katkı sunmalarını ve tüm bunların amaca yönlendirilmesini sağlarlar (Yıldırım vd., 1996: 179). Bu durum iş tatminini, örgütsel bağlılık düzeyini ve sorumluluk alma eğilimini olumlu yönde etkiler. Diğer taraftan “örgütsel imaj” ile iletişim arasında bir bağın olduğu da bilinen bir gerçektir. Nasıl ki politikacılar kişisel imajlarını oluşturmak, kuvvetlendirmek ve yenilemek için kitlesel iletişime önem veriyorlarsa, aynı şekilde örgütlerde hem örgüt içi hem de dış çevrede olumlu bir imaj oluşturmak ve bunun sürekliliğini sağlamak için örgütsel iletişime önem vermek zorundadırlar.

2.3.Okul Yönetiminde İletişim

Okullarda ve okul yönetiminde iletişim konusunda yapılan literatür incelemesinde bir takım araştırmalar bulunmuş ve incelenmiştir, bu araştırmalardan birinde okul, sistemli olarak ve üzerinde düşünölmek suretiyle, okumak için geliştirilmiş bir takım sembollerin sunulması ile belli bir zaman diliminde, belli bir konumda toplantılara katılan bir grup insanı, cehaletten kurtarıp onları akıl, manevi alem, teknolojik ve teknik bilgi ve beceriler yönünden aydınlatmaya teşebbüs eden kuruluşlardır şeklinde tanımlanmıştır (Bilgiseven, 1992). Toplumun bir takım ihtiyaçları, arzuları ve beklentileri vardır, bunlara cevap vermesi, eğitimi hayata geçirmesi işlevleri sebebiyle hayatımızda okulların büyük önemi bulunmaktadır (Tutkun, 2002). Bir ülkenin, bir toplumun çevresinde olup biten değişimlerle birlikte değişmesi ve gelişmesi, insanların üretime katkı sunmalarının sağlanması, beşeri sermaye kaynağının yaratılması, sosyal hayatın gerektirdiği davranış kalıplarının insanlara öğretilmesi eğitim sistemi tarafından gerçekleştirilir.

Okullar eğitim sisteminin yapı taşlarıdır, bu kurumların olması gerektiği gibi yönetilmesi, toplumun eğitimden beklediği amaç ve hedeflerin gerçekleştirildiği anlamına gelir. İletişim kavramının önemi diğer tüm örgütler için ne ise, birer eğitim örgütü olan okullar için de odur. İletişim okulların işleyişi için de hayati öneme sahiptir. Buradan yola çıkarak eğitim yöneticilerinin iletişim kabiliyetleri, okulun belirlenen toplumsal ve sosyal misyonunun hayata geçirilmesinde büyük etki yapmaktadır. Okul müdürlerinin bu anlamdaki görev ve önemi toplum tarafından tam olarak bilinmemekte ve yanlış bir takım algılar oluşmaktadır (Açıkalın vd., 2007).

İlgili mevzuatlarda okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları açık açık belirlenmiştir, bu görev ve sorumluluklar incelendiğinde bir çoğunun direkt olarak ya da dolaylı olarak iletişimle ilgili olduğunu görürüz. Bu görevlerden bir örnek vermek gerekirse “Okul müdürü, iletişim ağını kurar, formal ve informal iletişimi sağlar” cümlesi, okul müdürünün iletişim açısından görevlerinin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Açıkalın vd. 2007). Yöneticiler, okul ortamında öğretmen ve öğrencilerin sürekli gördüğü ve iletişimde bulunduğu kişidir. Yapılan bir araştırmada araştırmacı, etkili okul müdürlerinin sınıfları tek tek dolaşarak öğretmenlerin durumlarını, çalışma kapasitelerini ve sınıfın durumunu sürekli kontrol ettiklerini, buralarda edindikleri gözlemlerle ilgili öğretmenlere geri bildirimde bulunduklarını ve bu gözlemlerin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi için onları teşvik ettiklerini belirtmiştir (Celep, 2001).

Okul müdürlerinin iletişim yönünden rollerinin sayıldığı bir araştırmada ise bu roller, müdürlerin çift yönlü olarak iletişim ağı kurgulamak durumunda oldukları ve öğretmenleri gerçekçi bir şekilde değerlendirdikleri, açık, sade ve özlü bir şekilde konuşmaları ve yazmaları, ortaya çıkan çatışmaları okul amaçlarına göre yönetmek, öğrenci, aileler ve öğretmenler ve de

diğer eğitim paydaşları arasında güçlü bir etkileşim ve iletişim ağı kurmak şeklinde tanımlanmıştır (Çelik, 2000). Bu açıklamalar doğrultusunda, okul sisteminde birçok görev ve sorumluluğu olan okul müdürlerinin başarılı olmalarında iletişimin çok önemli bir yer tuttuğu ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin yüksek iletişim becerileri vasıtasıyla sistemin içi ve dışındaki unsurlarla sağlıklı iletişim kurabilmesi, örgütün (okulun) amaçlarına ulaşmasına etki edecektir. Bu noktadan hareketle okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğinin tespit edilmesi faydalı olacaktır.

2.4.Yönetici Öğretmen İletişimi

Örgütlerde iletişimin, insanları bir arada toplama, birlikte hareket kabiliyeti yaratma özelliğinden ötürü ve örgüt amaçlarının hayata geçirilebilmesi için, işlevsel bir şekilde kullanılmalıdır. Mevzu bahis eğitim kurumları olunca iletişimin önemi de kat ve kat artmaktadır. İletişim insanoğlunun en aktif olarak kullandığı silahıdır, eğitim kurumlarının da hammaddesi insan olduğu için ve okullarda insanın öğretim ve eğitim süreçlerine tabi tutulması sebebiyle iletişim unsuru da tüm boyutları ile bu örgütlerde etkili bir şekilde kullanılagelmıştır. İletişim okullarda ve diğer eğitim kurumlarında çok farklı boyutlarda, farklı kişiler arasında sürekli olarak kullanılmaktadır. Eğitim örgütlerinde ve okullarda iletişim kavramı bu kurumların amaçlarının gerçekleştirilmesinde en önemli unsurlar olan öğretmenler ve okul yöneticileri arasında da tüm boyutları ile ve çok aktif olarak kullanılmaktadır. Okul örgütlerinde okul müdürleri ile öğretmenler arasında oluşan sağlıklı iletişim süreçleri tüm eğitim paydaşlarını çok yakından ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Yapılan bir çalışmaya göre örgüte hizmet veren tüm iş görenlerin, üyelerin ruh dünyalarında ve bilişsel durumlarında tezahür eder (Goldring, 2002), iletişim bireylerin bir takım amaç ve hedeflere ulaşmak maksadıyla bir arada toplanıp büyük bir güç oluşturmaları (Arısoy, 2007), düşünce ve bilgilerin başkalarına aktarılması (Atak, 2005) şeklinde tanımlanmaktadır. İletişim unsuru bir süreçtir ve bir takım öğelerden meydana gelmektedir, bunları sırasıyla kaynak, mesaj, kodlama, kanal, alıcı, kod açma, geri bildirim ve gürültü şeklinde sayabiliriz.

Örgütsel iletişim amaçların ve hedeflerin sağlanması amacıyla yapılandırılmalıdır, bu şekilde kişiler arası iletişim daha etkili olacaktır. Bunun sebebi örgütlerin hepsinin bilgiye ihtiyaç duymasıdır (Halis, 2000). İhtiyaç duyulan bilgi salt olarak örgütteki üst kademedeki yöneticileri değil, orta düzey yöneticileri ve işleri yapanlar olarak iş görenleri de yakından alakadar etmektedir. Atak (2005), iletişimin örgütlerde verimli ve etkin bir yönetim süreci için olmazsa olmaz bir gerekliliktir demektedir. Yönetim organizasyonunu ilgilendiren fikir ve düşünceler, bir takım biçimlerde alıcının ve göndericinin ruh dünyasını da içeren bir şekilde karşılıklı iletilmektedir. Buradan iletişimin; örgüt ile ilgili tüm süreçlerin temelinde yer alan, bilgilerin bir yöneticiden diğer yöneticiye, bir iş görenden diğer bir iş görene aktarılacak suretiyle taşınabilmesi anlamına geldiği sonucuna ulaşılabilir. 70'li yıllardan sonra örgütsel davranış ile ilgili yapılan araştırmalar eğitim kurumları yönetimlerinin yürütmekte oldukları faaliyetleri ve uygulamaları derinden etkilemiştir (Wren, 1999). Yönetim olgusu tüm boyutları ile liderlerin, çalışanların karakterlerine, örgüt kültür ve iklimine bağlıdır (Rıza, 1996). Bu durum bize, tüm paydaşların örgütü ne şekilde anlamlandırdıklarının ortaya konulmasının, başarının sağlanması için çok önemli olduğunu göstermektedir (Ay ve Çelik, 2003). Eğitim kurumunda yaşananların tümünün, bu kurumun hislerini ve duygularını yansıtmaması bu durumun gerekçesidir. Bu sebeple değişimi örgüte kazandıracak olan yöneticilerin tüm

paydaşlar tarafından hissedilen ortak duygulara kendisinin de sahip olması gereklidir. Örgütçe belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmada en etkili ve verimli yöntem etkili iletişim süreçlerinin oluşturulmasıdır. Burada önemli olan durum ise anlatılanlar ile yapılanların birbiri ile uyumlu olması gerekliliğidir (Ron, 1992).

Etkili okullar tüm örgüt paydaşları için çok iyi tasvir edilmiş amaç ve hedeflerle ortaya konmuş bir yapıda ve akademik başarı hususunda kazanılmış yüksek standartlara sahip olan okullardır. Okul müdürleri kurumun beklenti ve ihtiyaçları paralelinde, başarı gözetilerek, ortaya konan hedefleri çok net bir şekilde diğer tüm eğitim paydaşlarına aktarabilirse, öğretmen ve öğrencilerin bu hedefleri içselleştirip destek sunmalarını sağlayabilirse akademik başarı için örgüt içi motivasyonu herkese kazandırmış olacaktır (Ron, 1992).

Okulda yürütülen eğitim faaliyetlerinin toplumlar için önemi göz önüne alındığında, okul ortamında sağlanan sağlıklı bir zemin sistemin amaçlarına ulaşmasında çok büyük öneme sahiptir demek yanlış olmaz, öğretmenler ve yöneticiler arasında kurulan sağlıklı iletişim ve güven ilişkisinin bir takım sonuçları vardır, bu sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- * Güven ilişkisi ne kadar yoğun ve aktif ise okulun verimli ve etkin hizmet verebilmesi hususunda öğretmen ve yönetici iletişimi sağlam, güvenli ve açık bir şekilde oluşacaktır,

- * Bu iki grup arasında iletişimin güven temelinde oluşturulması, öğretmenlerin okula aidiyet duygularını geliştirecek, süreçlere daha fazla katkı sunmalarının önünü açacaktır,

- * Okullarda gerek eylemsel gerekse fiktisel temelde ortaya çıkan süreçlere aktif olarak gerçekleştirilen katılım sonunda öğretmenler ve okul müdürleri kendi menfaat ve çıkarlarından vazgeçerek, okul çıkarlarını el üstünde tutacak ve çalışmalara katılım oranları artacaktır

- * Grup sinerjisi denilen olgu, belirlenen hedef ve amaçların, paydaşların niyetlerinin açık ve net bir biçimde ortaya konması ile gelişim gösterecektir,

- * Sağlıklı iletişim kanalları oluşturulunca grup üyeleri birbirini sevecek, bağlılık artacak ve belirlenen hedeflere ulaşırken üyeler severek hizmet sunacaklardır,

- * Tüm paydaşların mutlu bir şekilde süreçlere katıldığı ve hizmet verdiği bir örgütte üyelerin mesleklerine olan bağlılıkları ve iş konusundaki memnuniyetleri artacağı için sağlıklı iletişim kanalları oluşturulacaktır (Rafferty, 2003).

Okul örgütlerinde yukarıda bahsi geçen güven ilişkisinin okul müdürleri ve öğretmenler arasında sağlanamaması durumunda ise çatışmalar ortaya çıkacak ve bir panik havası oluşacaktır (Yeniçeri, 1993). Bu durumdan ötürü okul müdürlerinin okulda başarıyı sağlamak için tüm eğitim paydaşlarını bu rüyaya inandırmaları gerekmektedir (Ron, 1992). Yapılan bir araştırmada okul müdürleri akademik başarının ortaya konması ve artırılmasında, okulun belirlenen vizyonuna paralel olarak adımlar atmalı, okul örgütünde anlaşılabilir, çok net hazırlanmış kuralları oluşturarak, bir davranış kalıbı modeli meydana getirmelidirler denilmektedir (Korir ve Karr-Kidwell, 2000).

Toplumu etkileyen en önemli örgütler olarak okulların sağlıklı ve verimli iletişim kanallarına sahip olması toplumun gelişimi açısından önemli bir etkidir. Okuldaki tüm eğitim paydaşları iletişim hususunda devamlı aktif olmalıdırlar. Bunun nedeni insanların sadece etkileşim ve iletişim kurularak eğitilebilmeleridir. Eğitim paydaşları arasında oluşan bütün iletişim durumları örgüt sistemi içinde ve herkesi etkisini alarak ilerlemektedir. Bu bağlamda eğitim sisteminin yönetilmesi ve eğitim öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim ön plana çıkmaktadır.

Bu iletişimin ilgili taraflar arasında sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi öncelikle eğitim öğretim süreçlerinin en önemli muhatapları olan öğrenciler için sonrasında ise tüm okul paydaşları için önem arz etmektedir. Çünkü iletişim kanallarının doğru bir şekilde işletilememesi okulun veriminin ve motivasyonunun azalmasına neden olacaktır. Bu kapsamda araştırmanın amacı yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimin ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine dayanılarak değerlendirilmesidir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada bir durumu var olan şekliyle olabildiğince ideal bir şekilde betimlemeyi amaçlayan tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (1999) göre tarama modeli geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu nedenle araştırma modeli olarak tarama modeli seçilmiştir.

Ayrıca araştırma nitel veri toplama araçlarından, yarı yapılandırılmış görüşme formu kapsamında da gerçekleştirilmiştir. Yarı-yapılandırılmış formlar, kişinin kendisini ifade etmesine olanak sağlayan bir formdur (Büyüköztürk vd., 2012).

3.2. Katılımcılar

Bu çalışmanın katılımcılarını amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt ve maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak seçilmiş toplam 12 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu çalışmaya katılım için belirlenen ölçüt, okul yöneticisi olarak görev yapmıyor olmaktır. Bununla birlikte yaş, cinsiyet, mesleki kıdem gibi demografik değişkenler açısından katılımcı grup mümkün olduğunca farklı özelliklere sahip olanlardan seçilmiştir. Bu şekilde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmanın veri toplama aracını tarama modellerinde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme şekli oluşturmaktadır. Araştırmacı tarafından hazırlanan 4 tane soru, belirlenen okul yöneticilerine sorulmuş olup, mülakat sorularına cevap aranmıştır.

3.4. Mülakat Sorularının Analizi ve Yorumlanması

Çalışma grubunun Mülakat sorularına verdikleri cevaplar, aslını bozmadan orijinal görüşler korunarak araştırmacı tarafından kısaltılması sağlanmıştır. Daha sonra veriler geçerli boyutlara göre gruplandırılmış ve içerik analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmada “İlkokul ve ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunlar nelerdir?” sorusuna dair görüşler şu şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 1. İlkokul ve ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunlara ilişkin bulgular

Görüşler	f
İletişim Eksikliği	7
Empati Kuramama	3
Yöneticilerin Öğretmene Yeteri Kadar Destek Vermemeleri	2

Tablo 1’de İlkokul ve ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunlara ilişkin katılımcı görüşleri ele alınmıştır. Buna göre katılımcıların büyük bir bölümü (f = 7) iletişim Eksikliği olarak ifade etmiştir. Katılımcıların İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunlar hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Eksik ve aksak iletişim, tarafların dinlenme ve konuşma kurallarına uymaması Yoğun evrak işlemlerinden dolayı öğretmen ve idare arasında sağlıklı iletişim kurulamıyor. Ben dili yerine sen dilinin kullanılması nedeni ile sağlıklı iletişimin sağlanamaması. Birbirini anlayamama, kendi bakış açısından bakma, güvensizlik, iletişimsizlik. Yöneticilerin öğretmenlere üstten bakmaları nedeni ile aralarındaki iletişimsizlik.” (f=7)

“İletişim, güven ve empati yetersizliği. Empati kuramama.” (f=3) “Yöneticilerin öğretmenlere yeteri kadar teknik destekte bulunmaması.” Yöneticiler öğretmenlere destek vermemekte ve onlardan habersiz gibi davranmaktalar. (f=2)

Verilen diğer cevaplar ise;

“Görev paylaşımı sorunları, sendika ve kültürel farklılıklardan oluşur.”

“Yöneticilerin görevi kötüye kullanıp öğretmenler üzerinde mobbing uygulaması.”

“Yöneticilerin adil olmaması, öğretmenin iyi niyeti suiistimal etmesi.”

Araştırmada “İlkokul ve ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunların sebepleri nelerdir?” sorusuna dair görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 2. İlkokullar ve ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunların sebeplerine ilişkin bulgular

Görüşler	f
Karşılıklı ilişkilerde saygının ve anlayışın olmaması	5
İdarenin eşit davranmada eksik kalması ve yanlış anlaşılmalara	3
Egolu yönetici, itaatsiz öğretmen davranışları	2

Tablo 2’de İlkokul ve ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunların sebeplerine ilişkin katılımcı görüşleri ele alınmıştır. Buna göre katılımcıların büyük bir bölümü (f = 5) karşılıklı ilişkilerde saygının ve anlayışın olmaması olarak ifade etmiştir. Katılımcıların İlkokul ve ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunların sebepleri hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Ast üst ilişkisinde karşılıklı saygının, bilincinin ve güvenin yitirilmesi, ben dili yerine sen dilinin kullanılması. Her iki tarafın da empati yapmamasından dolayı saygının olmayışı. Empatinin ve anlayışın olmaması. Yönetici ile öğretmen arasındaki iletişimin çok yüzeysel kalması. İletişim eksikliği, saygısız davranışlarla sınırların ihlal edilmesi.” (f=5)

“Herkesin kendi açısından olaya bakması, idarecilerin bazen eşit davranmada eksik kalması. Yönetici ve öğretmenlerin yönetmeliklerden habersiz olmaları davranışlarında etik ve eşit olmamaları. Birbirini yanlış anlama, olayları üçüncü bir kişiden duymak.” (f=3)

“Eğitim ve öğretim sürecinde yaşanan sorunların çoğunlukla öğretmene yüklenmesi, egolu yönetici ve itaatsiz öğretmen davranışları. Yöneticilerin katı ve sert tutumu, öğretmenlerin sorumluluğunu bilmemeleri.” (f=2)

Verilen diğer cevaplar ise;

“Yöneticilerin sadece okulun fiziki şartlarını iyileştirilmesine yönelik çalışmalara ağırlık vermesi, akademik yönde öğretmenlerin yalnız kalması.”

“Yönetici ve öğretmenler arasında iletişim kopukluğu vardır.”

“Yönetici ve öğretmenler arasında jenerasyon ile yaş farkının olması.”

“Teknolojiye hâkim olamama, yönetmenliklerin fazla bilinmiyor olması.”

“Uzaktan eğitimden dolayı iletişimde yaşanan sıkıntılar.”

Araştırmada “İlkokul ve ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunların çözümü için neler yapılmalıdır?” sorusuna dair görüşler şu şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 3. İlkokul ve ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunların çözümü için neler yapılmalıdır? sorusuna ilişkin bulgular:

Görüşler	f
Eğitim, seminer ve grup toplantıları organize edilmeli, yönetici ve öğretmenler birlikte hareket etmeli	11
Yöneticinin öğretmeni desteklemesi	3

Tablo 3’de İlkokul ve ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunların çözümü için neler yapılabileceğine dair katılımcı görüşleri ele alınmıştır. Buna göre katılımcıların büyük bir bölümü (f = 11) eğitim, seminer ve grup toplantıları organize edilmeli, yönetici ve öğretmenler birlikte hareket etmeli olarak ifade etmiştir. Katılımcıların İlkokul ve ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunların çözümü için neler yapılabileceği hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Yönetici ve öğretmenlerin öğrencilere daha iyi hizmet vermesi için birlikte hareket etmeleri gerekir. Yönetici ve öğretmenlerin bir arada katılabilecekleri eğitim, seminer ve grup toplantıları organize edilmeli ve her ikisi buna teşvik edilmeli. Birlikte daha çok aktivite yaparak, birbirini tanıyıp anlayarak, ortak paydalar oluşturmaktır. Olabildiğince uyumlu ve grup çıkarlarına uygun davranmaları, iletişim problemlerini halletmeleri gerekir. Öncelikle birbirlerine güvenmeyi bilmelidirler, açık sözlü olmalı ki aralarındaki iletişim iyi olsun. Yöneticilerin iletişim becerileri iyi olmalı, sürekli bir araya gelip bilgi alış verişinde bulunulmalı. Yöneticiler okul içinde öğretmen ve öğrencisiyle sürekli iletişimde bulunmalıdır. Yönetici ile öğretmen iletişim için doğru kanallar seçmelidir. Farklı düşüncelerin zenginlik olduğunu farkında olmalı. Olaylar büyümeden oturup konuşulmalı, empati kurulmalı, karşılıklı verimli olması için bilgilerin sağlıklı ve zamanında paylaşılması.” (f=11)

“Yönetici ve öğretmenlerin evrak işlerinin hafifletilmesi, yöneticinin öğretmeni desteklemesi. Yöneticiler eşit ve adil davranmalı bütün öğretmenlerini eşit şekilde desteklemeli. Kişilerin birbirlerinden ne bekledikleri açık ve net bir şekilde ifade etmeliler, samimiyet ve dürüstlük iletişimi pekiştirir ve kişiler arasındaki desteği artırır.” (f=3)

Verilen diğer cevaplar ise;

“Daha fazla empati kurmaları, kurallara daha fazla uymaları.”

Araştırmada “Size göre yönetici ve öğretmenler arasındaki ideal iletişim nasıl olmalıdır?” Sorusuna dair görüşler şu şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 4. Size göre yönetici ve öğretmenler arasındaki ideal iletişim nasıl olmalıdır? sorusuna ilişkin bulgular

Görüşler	f
Karşılıklı saygı, güven ve samimiyet içerisinde	10
Ast üst ilişkisinin bilinmesi ve empati kurulması	4

Tablo 4’de, “Size göre yönetici ve öğretmenler arasındaki ideal iletişim nasıl olmalıdır?” sorusuna ilişkin katılımcı görüşleri ele alınmıştır. Buna göre katılımcıların büyük bir bölümü (f = 10) karşılıklı saygı, güven ve samimiyet içerisinde olarak ifade etmiştir. Katılımcıların size göre yönetici ve öğretmenler arasındaki ideal iletişim nasıl olmalıdır? sorusuna yönelik olarak kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Karşılıklı saygı ve güven içerisinde, ast üst ilişkisi göz önünde bulundurularak dinlenme ve konuşma kurallarını riayet edilmelidir. İdare ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin güven ve samimiyet üzerinde kurulmalıdır. Samimi bir ortam oluşturarak, resmiyeti de elden bırakmamak kaydıyla iletişim güçlendirmelidir. Her iki tarafın da olabildiğince yumuşak, anlayışlı yaklaşımlar sergilemelidirler. İletişimde ben dilini kullanmalıdırlar. Karşıdakinin duygu ve düşüncelerine önem vermeli ve bunu ona hissettirmelidirler. Karşılaşan sorunlar karşısında ortak hareket ederek çözümler aramalıdır. Karşılıklı saygıya dayalı yönetmelik çerçevesinde davranmalı. Karşılıklı saygı çerçevesinde sorunlara akılcı çözüm bulmaları. İlişkiler samimi ve içten olmalı ki iletişim sağlıklı olsun. Karşılıklı egoları bir kenara bırakıp toplum-öğrenci-gelecek için birbirini dinlemeli, çözüm odaklı iletişim kurmaları gerekir.” (f=10)

“Ast ve üst ilişkilerinin bilinmesi ve empati kurulmasıdır. Yönetici ile öğretmen arasındaki ideal iletişim sınırlar ve kurallar çerçevesinde olmalıdır. Yönetici eşitlik ilkesinden şaşmamalıdır. Karşılıklı iletişimin doğru sağlanması, üstler sorumluluklarını zamanında yerine getirmeleri gerekir.” (f=4)

Verilen diğer cevap ise;

“Yönetici her şekilde öğretmenin yanında olmalıdır. Veli ve çevre baskısına karşı öğretmene destek çıkmalıdır.”

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Araştırmanın yapıldığı okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre elde edilen bulgular şu şekildedir;

Araştırmada “İlkokul ve ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunlar nelerdir? Sorusu sorulduğunda “Eksik ve aksak iletişim, tarafların dinlenme ve konuşma kurallarına uymaması, birbirini anlayamama, kendi bakış açısından bakma, güvensizlik, iletişimsizlik.” Cevaplarında yoğunluk olduğu görülmektedir. Buna göre taraflar arasında birbirini anlamaya çalışmama kaynaklı iletişim bozukluğu vardır diyebiliriz.

Araştırmada “İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunların sebepleri nelerdir?” Sorusu sorulduğunda “Karşılıklı ilişkilerde saygının ve anlayışın olmaması” cevabının yoğunlukta olduğu görülmektedir. Buna göre ilk/Ortaokullardaki

yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimde birbirlerine karşı saygı ve anlayışlı davranışların hâkim olmadığını söyleyebiliriz.

Araştırmada “İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde yaşanan sorunların çözümü için neler yapılabilir?” Sorusu sorulduğunda “Eğitim, seminer ve grup toplantıları organize edilmeli, yönetici ve öğretmenler birlikte hareket etmeli” cevaplarının yoğun olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların iletişimin daha sağlıklı olması açısından eğitim, seminer ve grup toplantıları organize edilerek yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinin artırılacağına inandıklarını söyleyebiliriz.

Araştırmada “Size göre yönetici ve öğretmenler arasındaki ideal iletişim nasıl olmalıdır?” sorulduğunda “Karşılıklı saygı, güven ve samimiyet içerisinde olmalı” cevabının yoğun olduğu görülmektedir. Buna göre yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimlerde saygı, güven ve samimiyet eksikliği vardır diyebiliriz.

5.2. Öneriler

Eksik iletişimin çözülebilmesi için tarafların birbirlerini dinlemeyi öğrenmeleri ve birbirlerine karşılıklı olarak saygı duymaları ve empati kurmaları gerekmektedir.

Yaşanan sorunların sebepleri olarak saygı ve anlayışın olmaması olarak belirtildiğinden, bu huzursuzluğun giderilmesi için yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine saygılı davranmaları gerekmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin iletişiminde yaşanan sorunların çözümü için eğitim, seminer ve grup toplantıları organize edilmeli, yönetici ve öğretmenler birlikte hareket etmeleri sağlanmalıdır.

Yönetici ve öğretmenler arasındaki ideal iletişimin kurulabilmesi için tarafların birbirlerine karşılıklı olarak samimi davranmaları bununla birlikte saygı ve güven duygusu içinde hareket etmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Adu-Oppong A. A. and Agyin-Birikorang E. (2014). Communication in the Workplace: Guidelines for Improving Effectiveness. An Empirical Analysis. Education.

Arısoy, B. (2007). Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi.

Celep, C. (2001). Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık.

Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. Ege Akademik Bakış Dergisi.

Flient N. (2000). Culture Club: An Investigation of Organisational Culture. Paper Presented At The Annual Meeting of The Australian Association For Research in Education, Sydney.

Goldring, L. (2002). The Power of School Culture. Leadership.

Green, R. L. (2010). The Four Dimensions of Principal Leadership: A Framework For Leading 21st. Century Schools. Boston, MA: Pearson.

Hartzell, G. N., and Petrie, T. A. (1992). *The Principal and Discipline: Workingwithschool Structures, Teachers and Students*. Clearing House.

Korir, J. and Karr-Kidwell, P. J. (2000). *The Relationship Between Self Esteem and Effective Educational Leadership. A Literary Review, Recommendations, and Interviews*.

Lunenburg, F.C.(2010). *The Principalship: Vision To Action*. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage.

Ron, R. (1992). *Student Motivation School Culture, and Academic Achivement: What School Leaders Con Do*. Eugene, Oreg.

Sanchez, Y. and Guo, K.L. (2005). *Workplace Communication*. Boston, MA: Pearson

Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. Ankara: Tutibay Basım A.Ş.

.