

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM SÜRECİNDE YAŞADIKLARI PROBLEMLER (NİTEL BİR ÇALIŞMA)

Türkan ARGON*

Demet ZAFER**

ÖZ

Okullarda iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticilerinin kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve üyelerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynamaktadır. Zaman zaman okullarda yöneticilerden, öğretmenlerden, okulun yapısından ya da seçilen kanallardan dolayı çeşitli sorunlar yaşanmakta bu sebeple iletişim süreci iyi işlemeyip aksaklıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu araştırmada da ilköğretim okullarında asaleten ve vekaleten çalışan yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada nitel veriler amaçlı örnekleme yolu izlenerek İstanbul ili Bakırköy İlçesi'nde görev yapan yedi ilköğretim okulu yöneticisiyle yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmelerle 2008-2009 öğretim yılı güz döneminde toplanmıştır. Görüşmeler esnasında elde edilen veriler, içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda hem asaleten hem de vekaleten görev yapan yöneticilerin okullarda yaşadıkları iletişim süreci ve problemlerinin birbirine benzer olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim Okulu, Yönetici, İletişim Süreci.

Abstract

Communication process is started and is determined the structure by school manager in schools. Communication skills which are appeared school managers' personality traits, act important role to determine communication process of school and impress personnel's behavior. From time to time problems can appear from various sources, as; managers, teachers, school structures or communication channel chosen in schools. Therefore communication process can not be well and there can be various communication problems in schools. This study aims to investigate the problems of managers assigned as managers and deputy managers during communication process in primary schools. In the study, the qualitative data were collected through semi-structured interviews held with seven primary school managers who are working in the Bakırköy province of İstanbul selected via purposeful sampling technique in the fall semester of 2008-2009 academic year. For the analysis of the data collected through semi-structured interviews, content analysis technique was used. The findings of the study indicated that the managers both assigned as principals and deputy managers have almost similar communication process and problems to each other.

* Yrd.Doç.Dr. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD

** Arş.Gör. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Yönetimi ve Denetimi ABD

Keywords: Primary Schools, Manager, Communication Process

GİRİŞ

Modern toplumların önemli ve vazgeçilmez kurumlarından biri olan örgütler, toplumsal hayat kadar insan yaşamı için büyük önem taşımaktadır. Özellikle yaşanan hızlı ekonomik, toplumsal, teknolojik gelişme ve değişimler karşısında örgütlerin amaçlarını gerçekleştirerek hayatta kalması ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri oldukça zorlaşmaktadır. Örgütlerin içinde bulunduğu bu süreçte en önemli görev ve sorumluluk örgüt yöneticilerine düşmektedir. Bu durum yöneticilerin önemini de artırmaktadır. Örgüt bir yapı, yönetim ise bir süreç olup, yönetici bu yapıyı ayakta tutmak için yönetim görevini gerçekleştirirken bir takım eylemler içerisine girmektedir. Yöneticinin gerçekleştirdiği bu eylemlere yönetim süreçleri adı verilir. Örgütlerde yönetim süreçleri, örgüt yapısı, organizasyonu, alınan kararların çalışanlara iletilmesi, bölümler arasındaki bilgi alışverişinin sağlanması ve amaçların gerçekleşmesi için süreçlerin değerlendirilmesi gibi pek çok eylemi içermektedir. Yönetim süreçlerinin yapısı farklı yaklaşımlarda farklı şekillerde yapılmış olsa da özellikle eğitim sisteminde, karar verme, planlama, organize etme, iletişim sağlama, etkileme, koordinasyon sağlama ve değerlendirme şeklinde sıralanmaktadır (Taymaz, 2001). Yönetim süreçlerinin her biri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ayrı öneme sahiptir. Fakat bütün süreçlerin birbiriyle etkileşimi, sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için örgütsel iletişimin hayati önem taşıdığını söylemek yanlış olmayacaktır.

İletişim Latince bir kelime olup (communicare fiilinden gelmekte), çeşitli araçlar kullanılarak, bilgi, düşünce, duygu ve becerilerin bir başka yere aktarılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Kağıtçıbaşı (1988) iletişimi; bir kaynaktan bir hedefe yöneltilen, tutum ve davranışı değiştirme amacını taşıyan bir haberleşme işi şeklinde tanımlarken aynı zamanda iletişim iki birim arasında birbirine ilişkin mesaj alışverişini göstermektedir (Küçükahmet, Ataman, Çalık ve Altıntaş, 2001). Bu sürecin sadece haberleşme olarak adlandırılması ya da değerlendirilmesi anlamını daraltmaktadır, çünkü bireyler ve gruplar arasındaki her türlü ilişki iletişim sayılabilir (Bursalıoğlu, 2005). İletişim süreci; gönderici, kodlama, mesaj, kanal, kod çözme, alıcı ve geri besleme sürecinden oluşmaktadır (Balçık, 1997). Kaynak mesajın çıkış yeri olup, insan olabileceği gibi görsel ve işitsel araç gereçler de olabilir. Kaynak, kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri kelimelere, rakamlara,

şekillere yani sembollere dönüştürüp haberleşme kanalından mesaj olarak alıcıya gönderir (Eren, 1993). Bilginin alıcının anlayacağı şekilde her ikisi için de ortak olan işaret, kelime ve sembollerle kodlanarak karşı tarafa iletmeye hazır hale getirilmesine mesaj adı verilir. Kanal mesajın gönderilmesinde kullanılan araç olup, kaynakla mesajı alma durumunda olan kişiyi birleştiren bir bağıdır (Balçık, 1997). Alıcının mesajı taşıyan sembolleri algılamasıyla iletişim süreci bitmiş olur. Alıcı mesajı aldıktan sonra, bunu anlamlı bilgi haline getirecek kod çözme sürecine girer. Bunun için alıcının mesajı algılayabilmesi, daha sonra onu anlamlı hale getirecek nitelikte olması gerekir (Balçık, 1997). Alıcı, aldığı mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal vasıtasıyla ilk göndericiye iletirse, buna iletişim mekanizmasında dönüt denilmektedir (Eren, 1993).

İletişim süreci kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve toplumları yaratıp bir arada tutan bir harç işlevi görmektedir (Gürgen, 1997). İletişimin olmadığı yerlerde insan ilişkilerinin gerçekleşemeyeceği dolayısıyla örgütlerin varlığından söz edilemeyeceğine göre iletişim örgüt için önemlidir. Örgütlerde iletişim süreci, çalışan davranışlarını değiştirmek, çalışan kişiler ve gruplar arasında ilişkileri geliştirmek, görevleri dağıtmak ve gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve eşgüdümü sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Taymaz, 2000). Örgütlerde iletişim formal ve informal olmak üzere iki türlü işlemekte, örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Formal iletişim, hiyerarşideki basamak ve makamlar arasında enformasyon ve kararların çift yönlü akımını, informal iletişim ise kişiler ve gruplar arasında ilişkilerden kaynaklanan enformasyon akımını göstermektedir (Taymaz, 2001). Örgütlerde iletişimin yönüne göre iletişim süreci, dikey, yatay ve çapraz şekillerde gerçekleşebilir. Hiyerarşik yapılaşmanın sonucu olarak üst konumundaki yöneticilerle ast konumundaki işgörenler arasında iki yönlü dikey bir iletişim gerçekleşirken, aynı hiyerarşik düzeyde bulunan yönetici veya personel arasında sorunların çözülmesi, eşgüdümün sağlanması, örgütsel işleyişin hızlandırılması için yatay iletişim, farklı bölümler arasında ise çapraz iletişim gerçekleşmektedir. Örgütlerde yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin çift yönlü olması önem taşımaktadır. Çünkü, iş talimatları, süre ve şartların değişimi, kurallar ve yöntemler, iş dünyasındaki ilerlemeler iletişimle öğrenilip uygulanmaktadır (Buluç, 2007).

İletişim insanların toplu halde yaşamasının ürünü ve gereğidir. Okullar eğitim sisteminin hem en büyük ve en önemli parçası hem de içinde

yaşadığı topluma bakarak daha düzenli ve kurallı örgütlenmiş bir toplumdur. Okulun amaçları, toplumsal amaçlara bakarak işgörenlerin daha çok ortaklaşa çalışmasını ve güçlerini eşgüdümlemesini gerektirmektedir. Bu yüzden okul toplumunda iletişimin önemi içinde yaşadığı topluma bakarak daha büyüktür (Başaran, 2000). Ayrıca, okul gibi hizmet amaçlı kurulmuş örgütlerde insan ilişkileri diğer örgütlere nazaran çok yoğun yaşanmakta, bu ilişkiler süreci yoğun olarak etkilemekte, hem girdisi hem de çıktısı insan olduğu için önemi daha da artmaktadır. Okulları birbirinden farklı kılan ve kültürel yapısını ortaya koyan özelliklere ilişkin olarak yapılan çalışmalar da, okulların kültürel yapısının fiziksel özelliklerinden çok, yönetici öğretmen öğrenci iletişiminin yapısından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Celep, 2000).

Okullarda iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticileri, örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak öğretmenlere göre daha etkin konumdadır (Celep, 2000). Okul yöneticilerinin çevresindekilere okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde iş yaptırabilmesi, öncelikle okulun amaçlarını açık bir şekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; dolayısıyla sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. İletişimde başarılı olan okul yöneticilerinin daha etkili olduğu da bir gerçektir (Bursalıoğlu, 2005; Şimşek, 2005). Bu bakımdan okul yöneticilerinin kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve üyelerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynamaktadır (Gürgen, 1997). Okul yöneticileri, okulda sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirirken iletişim ve iletişim sürecinin özelliklerine önem vermelidir. Çünkü iletişim, yönetim süreçlerinin temelinde yattığı gibi insan davranışlarını etkileyen süreçlerin de temelinde yatmaktadır (Kaya, 1999). Bu durumda okul yöneticileri, iletişim sürecinde düşünceleri net bir şekilde ortaya koyma ve aydınlatma, çift yönlü iletişim, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, karşısındakilere karşı duyarlı olma ve empatik davranma, dileyenlerin gereksinimlerini dikkate alma gibi öğeleri göz önünde bulundurmalıdırlar (Şimşek, 2005). Hem bir kurum içerisinde çalışan kişilerin gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında kurmuş oldukları etkin iletişim, başarı olasılığını artıran en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (Dicleli & Akkaya, 2000). Ayrıca etkili yönetimde liderlik ve iletişim, okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına da yardımcı olabilir (Cemaloğlu, 2002).

Okullarda iletişimin etkili kurulup, yönetilmesinden ilk elden sorumlu olan kişi okul yöneticisi olmakla birlikte, yöneticiden, öğretmenlerden,

yapıdan ya da seçilen kanallardan dolayı çeşitli sorunlar yaşanmakta bu sebeple iletişim süreci iyi işlemeyip aksaklıklar ortaya çıkabilmektedir. Filiz (2005) yaptığı bir çalışmada örgütlerde iletişim engellerini, bazı genellemeler, ön yargılar (kötü insan ne söylese kötüdür gibi), çatışmalar (kişi içi, kişiler arası, organizasyon içi, organizasyonlar arası) şeklinde belirtmiştir. Bir başka çalışmada örgütsel iletişimi engelleyen faktörler olarak, kişisel faktörler, kültürel faktörler, fiziksel faktörler, semantik faktörler, statü farkı, hedefin motivasyon ve ilgi eksikliğinden kaynaklanan faktörler, fazla bilgi yüklenmesi, güvensizlik ve örgütsel faktörler olarak sıralanmıştır (Başyigit, 2006). Çubuklu ve Döndar (2003) ise eğitim kurumlarında yaptıkları bir çalışmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin beklentilerinin algılarına göre farklı ve yüksek olduğu, yani okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerinin istenilen düzeyde olmadığını tespit edilmiştir.

Görüldüğü gibi yönetim süreçlerinden iletişim süreci, diğer süreçlerin birbirine bağlanmasında, okulların amaçlarının gerçekleştirilmesinde çok önemli bir role sahiptir. Bu rolü gerçekleştirilmesinde sorumluluk öncelikle okul yöneticilerindedir. Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini kullanma düzeylerini belirlemek için uygulamada karşılaştıkları sorunların ortaya çıkartılmasında fayda vardır. Bu doğrultuda çalışmada ilköğretim okullarında asaleten ve vekaleten görev yapan yöneticilerinin iletişim süreçlerinde karşılaştıkları problemler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla şu sorulara cevap aranmıştır?

- 1- Okullarda iletişim neden önemlidir?
- 2- Kendinizi iletişim yönünden nasıl tanımlarsınız?
- 3- Öğretmenlerinizle kurduğunuz iletişimi yeterli buluyor musunuz? Neden yeterli/ yetersiz buluyorsunuz?
- 4- Öğretmenlerle yaşadığınız iletişim problemlerinizi ya da engelleriniz oluyor mu? Oluyorsa bunlar nelerdir?
- 5- Okulunuzda iletişim sürecinde öğretmenlerden kaynaklanan problemler nelerdir?
- 6- Okulunuzda iletişim sürecinde yöneticilerden kaynaklanan problemler nelerdir?
- 7- Okulunuzda yaşanan iletişimle ilgili problemleri öğrenmek için nasıl bir yol izliyorsunuz?
- 8- Okulunuzda iletişimle ilgili yaşanan sorunları çözmek için neler yapıyorsunuz? Özel bir yönteminiz var mı?

9- Sizce okullarda etkili bir iletişim süreci yaşanması için nelere dikkat edilmelidir?

YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerinden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen tekniktir (Ekiz, 2003). Nitel araştırma tekniklerinin doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolü olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algıların ortaya konmasını sağlaması, araştırma deseninde esnekliği olması ve tümevarımcı bir analize sahip olması önemli özellikleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

Evren ve Örneklem

Araştırmada amaçlı örnekleme yolu izlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemleri tam anlamıyla nitel araştırma süreci içinde ortaya çıkmıştır. Bu tip örnekleme yöntemi, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Bu örneklemede seçim için önemli olduğu düşünülen ölçütler belirlenmekte ve bu ölçütlere göre seçilen örneklemin, araştırma evrenini bütün nitelikleri ile temsil edebildiği düşünülmektedir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Bundan dolayı, çalışmada, amaca uygun bir örnekleme yoluna gidilmiş ve ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan soruların yanıtlarını bulabilmek amacıyla İstanbul ili Bakırköy İlçesi'nde görev yapan yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bakırköy ilçesinde toplam 27 ilköğretim okulu bulunmaktadır. Bu okulların üçünde vekil, 24'ünde asil müdür görev yapmaktadır. Amaca uygun olacak şekilde üç vekil dört tane de asil müdür seçilerek uygulama gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Oluşturulması ve Toplanması

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek olup, iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 1995). Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan sorulara eğitim yönetimi ve denetimi alanında araştırma yapan akademisyenlerin ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri görüşleri alınarak son hali verilmiştir. Yöneticilerin uygun oldukları saatlerde, onlarla bizzat yapılan görüşmeler

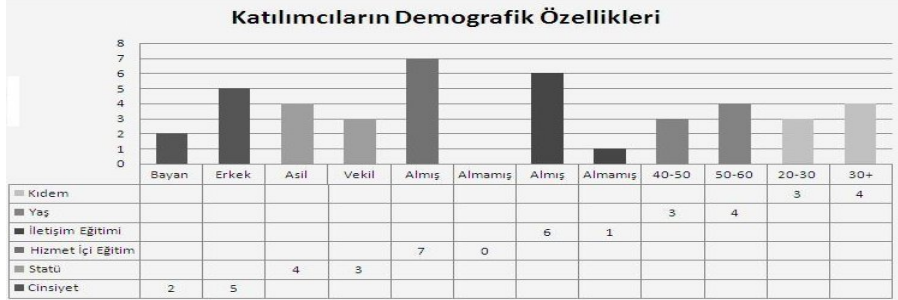
yoluyla araştırma bulguları toplanmıştır. Veri toplama aşamasında görüşmecilerin izniyle, görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşmecilerin istedikleri esneklikte cevap vermelerine olanak sağlanmıştır.

Verilerin Dökümü ve Analizi

Yedi okul yöneticisiyle görüşme yapılmıştır. Görüşmeler esnasında kaydedilen kasetlerde hiçbir değişiklik yapılmadan çözümlenmiş ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Veriler, içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizi, insanların söylediklerinin açık talimatlara göre kodlanarak, sayısallaştırma süreci olup sözel dokümanları nicel verilere dönüştürmektedir (Balcı, 2001). Kendi içinde anlamlı bütün oluşturacak şekilde sorulan sorulardan elde edilen veriler, belli temalar altında toplanarak, organize edilmiştir. Görüşme notlarının hangi katılımcıya ait olduğunu belirlemek amacıyla görüşmelerden alınan metinlerin başına KX (K=katılımcı, X=görüşmeci no) şeklinde gösterilmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan yorumları desteklemek ve görüşmecilerin bakış açılarını yansıtmak amacıyla görüşme metinlerinden alıntılar yapılmıştır. Çünkü, çözümlenmede görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sıkça yer verilmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2001; Yıldırım ve Şimşek, 2005).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular sunularak, tartışılmış ve ilgili literatürle desteklenmeye çalışılmıştır. Bulgular sunulurken, yöneticilerin asaleten veya vekaleten görev yapma durumları göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri Şekil 1'de belirtilmiştir. Araştırmaya katılan iki bayan, beş erkek katılımcının; üçü vekil dördü ise asil müdürlük yapmaktadır. Katılımcıların hepsi yönetim süreçleri ile ilgili hizmet içi eğitim almış, biri hariç hepsi iletişim konusunda eğitim almıştır.



Şekil 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında, katılımcılar ile yapılan görüşmelerde katılımcılara dokuz temel soru yöneltilmiştir. Bu sorular, katılımcıların yönetim süreçlerinden iletişim sürecinin önemini, iletişim sürecinde yaşadıkları problemleri, bu problemlerin nelerden kaynaklandığını ve muhtemel çözüm önerilerini nasıl tanımladıklarını içermektedir. Bu doğrultuda elde edilen görüşlerin sunulmasında, katılımcıların görüşleri, görüşme sırasına göre; K1, K3, K5, K7 (asaleten görev yapan yöneticiler), K2, K4, K6 (vekaleten görev yapan yöneticiler) olarak gösterilmiştir.

Okullarda iletişimin önemi

Hem asaleten hem de vekaleten görev yapan yöneticilerin tamamı, iletişim konusunun sadece okullarda değil, insan yaşamının tüm boyutlarında önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Okullarda iletişimin çok önemli bir süreç olduğu konusunda birleşmişler, bu önemi farklı yönlerden ifade etmişlerdir. Bu konudaki yönetici görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K1: ...Okulun eğitim-öğretim kalitesini yükseltmek için bireysel olarak hareket etmek mümkün değil. Bu nedenle en önemli konuların başında idare-veli-öğretmen iletişiminin tam olarak gerçekleşmesi gelmektedir...

K3: ... İletişimi eksik olan öğretmenin görevinde de eksilmeler olduğunu gözlemlemekteyim. İletişim bu nedenle çok önemlidir...

K2: ... Özellikle eğitim öğretimde birlikteliği sağlamak için iletişim ön plana çıkmaktadır...

K4: ...sadece okullarda değil insanın olduğu her yerde iletişim çok önemlidir. Eğer kendimizi iyi ifade edemezsek, karşımızdakini iyi anlayamazsak sağlıklı bir durum ortaya çıkmaz. Eğitim öğretimde en önemli basamağın iletişim basamağı olduğunu düşünüyorum. Çünkü

iyi bir iletişim kurulduğunda çok sorunlu bir çocuğu bile anlayabildiğimizde ona ulaşabiliyoruz. İletişim eğitimin temel taşıdır...

Görüldüğü gibi yöneticilerden K1, K2 ve K4 eğitim ve öğretimde en önemli süreçlerden biri iletişim olduğunu konusunda birleşmektedirler. Ayrıca K1 kaliteyi yükseltmek için idare-veli-öğretmen üçgeninde kurulacak iletişime dikkat çekerken, K3 iletişim eksikliğinin öğretmen görevlerini tam olarak yapamamasına neden olduğunu belirtmektedir. Gerçekten de iletişim süreci örgütler (okullar) için hayati önem taşımaktadır. Çünkü örgütler amaçlarına hizmet edebildikleri sürece yaşamlarını sürdürürler (Hoşcan, 1999). Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için etkin bir yönetim, etkin bir yönetim de iyi bir iletişim sistemini gerektirmektedir. İnfomal iletişimin yoğun biçimde yaşandığı okulların da amaçlarına ulaşabilmek için kullandıkları önemli araçlardan birisi sahip oldukları iletişim düzeyleridir. İletişim, kurum amaçların benimsenmesini ve doğru olarak anlaşılmasını, örgüt üyelerinin ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlemesini sağlamaktadır. Okul yöneticileri, okulun kaynaklarını etkin ve yeterli şekilde planlamak, organize etmek, kadrolamak, yöneltmek ve denetlemek sorumluluğuna sahip olan kişidir. Ayrıca onun etkinliği ve başarısı öğretmenlerinin de başarısına bağlıdır. Çünkü okul yöneticileri öğretmenleri ile kuracağı iletişimle onların davranışlarını değiştirip yönlendirebilir. Görüldüğü gibi iletişim süreci okullar için son derece önemlidir. Bu araştırmadaki asaleten ve vekaleten görev yapan yöneticilerin tamamı iletişim sürecinin önemli olduğunu konusunda birleşmektedirler.

İletişim Yönünden Yöneticilerin Kendilerini Tanımlamaları

Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı kendini iletişim yönünden yeterli olarak ifade etmektedir. Bu konuda yöneticilerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

K1: ...sürekli kapımız açık, hoşgörü ortamı içinde, bize ulaşması ve iletişim kurmaları oldukça kolay olmaktadır...

K3: ...Kendimi iletişim yönünden son derece demokrat, açık görüşlü, personele çok yakın, dostça, çok aydınlatıcı olarak görüyorum...

K2: ...Ulaşılan bilen, kapım herkese açık, zaruri bir işim olmadığı sürece herkesi dinleyen biriyim...

K4: ...Kendimi oldukça iyi buluyorum, 120 saatlik bir seminer alarak kendimi geliştirdim. Karşımdakinin duygularını anlamaya çalışıyorum...

K6: ...Ben çok iyi bir dinleyiciyimdir. Hemen karar vermem. Herkesi dinlerim. Sonradan keşke demeyi hiç sevmem...

Görüşlerden anlaşılacağı üzere bütün yöneticiler, kendileriyle iletişim kurulmasının kolay olduğunu ve bu konuda kapılarının herkese açık olduğunu belirtmektedirler. K2 ve K6 iyi birer dinleyici olduğunu vurgularken, K4 iletişim konusunda bir seminer aldığını belirterek karşısındakinin duygularını anlamaya önem verdiğini söylemektedir. Duyguları anlama yeterliği duygusal zekanın da dört alt boyutundan biridir. Sağlıklı insan ilişkileri ve iletişim için bireylerin duyguları anlama ve duygularla başa çıkma becerilerine hakim olmaları gerekmektedir (Titrek, 2007). İletişim, okul yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli yeterlik alanlarından birisidir. İlgili literatürde yöneticilerin sahip olması gereken yeterliklere yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde hemen hemen hepsinde iletişimin temel yeterlik alanlarından biri olduğu karşımıza çıkmaktadır (Töremen, Kolay, 2003; Sumak ve Özcan, 2007; Karip, 2003; Gümüşeli, 2007; Töremen ve Karakuş, 2008; Özdemir ve Sezgin). Yöneticilerin iletişim konusunda yeterli olması okulda en etkili kararların da alınmasını sağlayacaktır. Çünkü bu konuda yeterli olan ve çalışanlarının tamamıyla iletişim kuran bir yönetici, hem çalışanlarına değer verdiğini davranışlarıyla gösterecek hem de onların görüşlerine de başvurarak en isabetli kararlar alınmasını sağlayacaktır. Ayrıca bu durum öğretmenlerin kendilerini yenileyerek gelişmelerine, sorunlarını çözmelerine de imkan tanıyacaktır. Etkili iletişimi kurup sürdürmenin en önemli yollarından birisi yaşanan olaylara karşımızdakinin bakış açısıyla bakıp kendimizi onun yerine koymaktır. Empati denilen bu sürecin eksikliği insanları birbirinden uzaklaştırıp iletişimi güçleştirmektedir. K4'ün duyguları anlamaya çalışma davranışının altında aldığı seminerin etkileri bulunduğu düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerini dinlemek için vakit ayırmaları, kapılarının açık olması, olumlu insan ilişkilerine dayanan demokratik bir yönetim anlayışı benimsediklerini ve uyguladıklarını da göstermektedir (Demir, 2003: 158). Dinleme iletişimin önemli öğelerinden biridir. Çünkü dinleme olmaksızın, yöneticinin karşısındakini anlaması mümkün değildir. Ayrıca okul yöneticileri iyi birer dinleyici olmadıkları sürece yönetsel rollerini de yerine getirmekte zorlanırlar. Araştırma sürecine katılan yönetici görüşlerine göre hem asaleten hem vekaleten görev yapan yöneticiler de kendilerini iletişim konusunda yeterli bulmaktadır. Bu durumda hem asaleten hem de vekaleten görev yapan yönetici görüşlerinden iletişim açısından kendilerini olumlu değerlendirdikleri ve bu konuda fazla sorun

yaşamadıkları söylenebilir. Karagöz (2006) de yaptığı, okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler isimli çalışmasında, okul yöneticileri iletişime dair sahip oldukları bilgi ve beceriler açısından kendilerini yeterli görmüş ve genel olarak sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu, bu araştırmadaki bulgu ile benzerlik taşımaktadır.

Yöneticilerin Öğretmenleriyle Kurdukları İletişimin Düzeyi

Araştırmaya katılan yöneticilerin genel olarak, öğretmenleriyle kurdukları iletişimde problem yaşamadıkları görüşlerinden anlaşılmaktadır. Bu durumu açıklayan yönetici görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

K1: ...Yeterli buluyorum. Ayda en az 2 ya da 3 toplantı yaparak genel olarak eğitim sorunlarını arkadaşlarla birlikte paylaşıyoruz. Arkadaşlarımızın bu konudaki düşüncelerini, varsa isteklerini öğreniyor onların kendilerini ifade etmelerine fırsat sağlıyoruz...

K3: ...Yeterli buluyorum. Çünkü öğretmenlere hazırladığım demokratik ortam gereği onlarla her tür iletişim kanallarını açık bir şekilde tutuyorum...

K5: ...Bazen öğretmenlerimle kurduğum iletişimi fazla buluyorum. Çünkü bizde alışılmış bir "idareci" anlayışı var. Benim öğretmenlerim 20 yılın üstünde kıdemi olan kişiler ve emredilmeye alışmışlar. Ben onların fikrine başvurduğumda bu duruma şaşırıyorlar. Ancak yine de kurumumda sağlıklı bir iletişim olması taraftarıyım...

K7: ...Kendi açımdan yeterli buluyorum. Yani yazışmalarımızı kendilerine yazılı ve sözlü olarak anında duyuruyorum...

K4: ...Öğretmenlerle kurduğum iletişim benim açımdan yeterli buluyorum. Öğretmenler herhangi bir sorun yaşadıklarında çekinmeden yanıma gelebiliyorlar...

K6: ...Öğretmenlerle kurduğum iletişimi yeterli buluyorum. İletişim sürecinde herhangi bir problem yaşamıyorum...

Yönetici görüşlerinden anlaşılacağı üzere asaleten görev yapan yöneticilerin tamamı, öğretmenleriyle kurdukları iletişimin düzeyini yeterli bulmaktadırlar. K1, K3 ve K7 doğrudan iletişim düzeyini yeterli olduğunu belirtirken, K5 kurduğu iletişimi fazla olarak belirtmektedir. K1, ayda en az 2-3 toplantı yaparak eğitim sorunlarını, çözüm önerilerini dinleyerek öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerine olanak verdiğini belirtmektedir. K3, demokratik bir ortam kurduğunu, her türlü iletişim

kanalını açık tuttuğunu belirtirken, K7 yazışmalara ve sözlü uyarılara önem verdiğini söylemektedir. Bu durumda okulda iletişim sürecinde K1 ve K3'ün informal iletişim kanallarını kullandığı, K7'nin ise daha çok formal iletişimi önemseydiği söylenebilir. Asaleten görev yapan yöneticilerden K5'in görüşleri dikkat çekicidir. Çünkü bu yönetici, öğretmenleriyle kurduğu iletişim düzeyinin fazla mı olduğu konusunda kendisini sorgulamaktadır. Aslında K5'in davranışı olması gereken yönetici davranışıdır. Çünkü bu şekilde öğretmenlerle kurulan iletişim onların önemsendiğinin göstergesidir. Fakat bu durumun geleneksel yapıda yetişmiş ve yıllarca çalışmış, kıdemi fazla olan öğretmenlerce yadırgandığını da belirtmektedir. K5, geleneksel tipteki öğretmenlerin daha çok emir almaya alıştığını, bu yüzden de sergilediği davranışların yadırgandığını belirtmektedir. Görüldüğü gibi bir önceki maddede kendilerini iletişim yönünden yeterli bulan yöneticiler, öğretmenlerle kurdukları iletişimi düzeyini de yeterli bulmaktadırlar.

Yöneticilerin Öğretmenleriyle Yaşadıkları İletişim Problemleri

Görüşme yapılan yöneticilerden K2, K3, K5 ve K7 genel anlamda öğretmenleriyle kurdukları iletişimde bir problem yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Bu konudaki görüşler şu şekildedir:

K3: ...Özellikle öğretmen sayısının çok olduğu okullarda iletişim problemleri olabilir. Ancak şuan görev yaptığım okulda iletişim problemi yaşamıyorum..

K5: ...Öğretmenlerle yaşadığım iletişim problemi olmuyor...

K7: ...Şimdiye kadar ulaşamadığım hiç kimse olmadı, bu nedenle sorun yaşamıyorum...

K2: ...Herhangi bir engelimiz yok. Engelin olabilmesi için öğretmenin tamamen içine dönük olması gereklidir...

K4: ...Az çok da olsa iletişim problemleri yaşıyoruz. 100 kişiden 2 kişi de olsa problem yaşadığımız kişiler olabiliyor. Öğretmenin alan yetersizliği ya da öğretmenin formasyon yetersizliğinden kaynaklanan problemler olabiliyor...

K4, iletişim konusunda öğretmenin alan yetersizliği ve formasyon eksikliği yüzünden küçük problemler yaşanabildiğini belirtirken, K2 sorun yaşanması için öğretmenin içe dönük özellikte olması gerektiğini söylemektedir. K3 de iletişim problemlerinin öğretmen sayısının çok olan büyük okullarda yaşandığını belirtmektedir. Görüldüğü gibi vekaleten görev yapan K2 ve K4'ün görüşlerinde iletişim konusunda yaşanabilecek

sorunların kaynağı olarak öğretmen gösterilmişken, asaleten görev yapan K3 bu durumun kaynağı olarak örgütsel yapıyı göstermiştir. Bu durum vekaleten görev yapan katılımcılar olası problem kaynağı olarak bireysel sorunları görürken, asaleten görev yapan katılımcı ise bireysel sorunlardan ziyade sistemin elverişsiz olması nedeniyle sorunlar yaşandığını ortaya koymaktadır.

Okulda İletişim Sürecinde Öğretmenlerden Kaynaklanan Problemler

Yöneticiler bu konuya kendi açılarından bakarak farklı cevaplar vermişlerdir. Bu konudaki yönetici görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K1: ...Öğretmenlerin velilerle yeterli iletişime geçmemeleri ve öğretmenin zamanının çoğunu eğitim konusuna ayırmaması gelmektedir...

K3: ...Öğretmenin alan yetersizliği, öğretmenin formasyon yetersizliği, iş yapmadan fazla kazanç sağlama kısa yoldan para sahibi olma isteği, yani üretken, fedakar, özverili olmama, isteksiz olma durumları öğretmenden kaynaklanan problemlerdir...

K7: ...Öğretmenin olumlu ya da olumsuz kişilik özellikleri iletişim problemlerine neden olabiliyor. Örneğin öğretmenin önyargılı olması...

K2: ...Teknolojik donanımlı olması gereken öğretmenin olmaması, yaşlı, doyumunu düşmüş, yeniliğe kapalı olan öğretmenler de problem olabiliyorlar... öğretmenin uzun yıllardır çalışıyor olması, söylenenleri kulak ardı etmesi, söylenenlere sen benden daha mı iyi bileceksin gibi bir yaklaşım sergilemesi...

K6: ...Büyük şehirlerde yaşamının getirdiği olumsuzluklar, özel hayatlarında yaşadıkları problemler nedeniyle öğretmenlerle yeterli iletişim kuramayabiliyoruz...

İletişim sürecinde öğretmenden kaynaklanan problemlerin başında onların kişisel yeterlikleriyle ilgili nedenlerin hem asil hem de vekil yöneticilerin ortak görüşü olduğu görülmektedir. Örneğin, asaleten görev yapan K3 ve K7 öğretmenin özverili olmaması, isteksiz olması, olumlu/olumsuz kişilik özellikleri ve önyargılı olmanın, vekil yöneticilerden K2 yaşlı olan öğretmenlerin tecrübelerini ön plana çıkararak en iyi ben bilirim edasıyla söylenenleri duymazlıktan gelerek olumsuz tutum sergilemelerinin iletişime engel oluşturduğunu belirtmişlerdir. Asaleten görev yapan yöneticilerden K1 ve K3 öğretmen-veli iletişimi, zaman yönetimi, formasyon ve alan yetersizliği gibi mesleki

yeterlikleriyle ilgili nedenlerin iletişime engel olduğunu belirttiği görülmektedir. Yine bu konuda vekaleten görev yapan K2 öğretmenlerin teknolojik donanım konusundaki yetersizliklerinin iletişim engeli oluşturduğunu belirttiği görülmektedir. Bunların yanında iletişim engeli olarak belirtilen nedenler arasında büyük şehrin sıkıntılı yaşamından, özel yaşamdan kaynaklanan ve örgüt ortamıyla ilgili (iş doyumu gibi) sebepler de gösterilmektedir.

Bazı yöneticiler ise öğretmenin özellikleri ne olursa olsun, yöneticinin öğretmeni dinleyerek, olumlu iletişim kurarak bu sorunları aşabileceğini de belirtmektedir. Bunlardan K5 ve K4'ün görüşleri aşağıdaki gibidir.

K5: ...Ne kadar insan o kadar karakter var. Ama önemli olan sizin davranışınız, zamanla onlar bu davranışlarından mahcup oluyorlar...

K4: ...önemli olan yöneticinin iyi bir dinleme becerisine sahip olması. İnsanları dinlediğinizde, düşüncelerine değer verdiğinizde olumuz gelişebilecek bir süreci olumluya dönüştürebiliyorsunuz...

Okul yöneticilerinin okullarında iletişim engellerinin neler olduğunu ortaya çıkarması son derece önemlidir. Özellikle yöneticiler öğretmenlerinin neden iletişim içerisine girmek istemediğini belirlemelidir. Çünkü iletişim engeli koyan kişiler çevresindekilerle etkili bir iletişim içerisine giremedikleri gibi sorun yaşama süreçleri diğerlerinden fazladır. Araştırmadaki yönetici görüşlerine göre öğretmenler kişisel problemler, kişilik özellikleri, alan bilgisi ve mesleki formasyon yetersizliği, büyük şehir ve örgüt ortamından kaynaklanan çeşitli sebeplerle öğretmenlerle iletişim sürecinde problem yaşanabildiğini belirtmişlerdir. Belirtilen problemler sebebiyle okul içi iletişim süreçlerinde meydana gelen engeller insan ilişkilerini olumsuz etkilemektedir. Hem asaleten hem de vekaleten görev yapan yöneticilerin benzer problemlerde odaklaştıkları görülmektedir.

Okulda İletişim Sürecinde Yöneticilerden Kaynaklanan Problemler

Genel olarak değerlendirildiğinde yöneticiler okullarında iletişim sürecinde yöneticilerden kaynaklanan problem yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında yöneticilik konularından kaynaklanan bir takım iletişim sorunlarının ortaya çıkabildiği söylenmektedir. Örneğin asaleten görev yapan yöneticiler yöneticilik konusunda yeterli olmama ve görevin aksatılması gibi durumları buna örnek olarak verirken, vekaleten görev yapan yöneticiler görev paylaşımı ile müdür yardımcısına

dağıtılan işlerin müdüre iletilmemesi ve bilgilendirilme yapılamamasının iletişimde aksaklıklara neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu yöneticilerden bazılarının görüşleri şöyledir:

K2: ... Yönetici olarak iki müdür yardımcısı ile çalışıyorum. Görev dağılımlarını iyi yaptığınızda iletişim sürecinde herhangi bir problem yaşanmıyor...

K6: ...şuan çalıştığım kurumda yöneticilerimle yaşadığım bir problem olmuyor...

K4: ...Bazen acil istenilebilen yazışmalar oluyor. İstatistik gerektiren, bu konuda istatistiki bilgileri yönetici elinin altında tutması gerekiyor. Örneğin, idari bölümleri müdür yardımcıları arasında paylaşır yapılırsınız. Ancak o arkadaş rahatsız olabilir, gelemeyebilir, ancak müdürden istendiği için bu tür olaylar müdürün elinin altında olması gerekiyor...

K3: ...Konusunda ehil olmaması ve görevin aksatılması gibi durumlar burada belirtilebilir...

K5: ...Yöneticinin isteksiz olması ve özverili davranmaması iletişim problemlerine neden oluyor...

Görüşülen yöneticilerden K7 bu duruma bir benzetme ile cevap vermiştir.

K7: Burası bir aşçılık okulu ise, benim 70 tane aşçım var ben de baş aşçıyım. Bana her mutfaktan örnek yemekler yapın diyorum. Ama ben o yemekleri onlar kadar bilmiyorsam mesela, ooo çok güzel olmuş derim. Ama kişi derki ben tuz bile katmadım ama adam baksana beğeniyor. Ama ben o yemek hakkında en az o yemeği yapan kadar bilgi sahibiysem yeteri kadar o kişiyi eleştirebilirim ve eleştirilerimle birlikte gelişim ve iyileşme sağlanabilir.

Görüldüğü gibi asaleten ve vekaleten görev yapan yöneticilerin kişisel yeterlik, yöneticilikle ilgili yetersizlik, görev dağılımı gibi durumların okulda yönetici kaynaklı iletişim problemi olduğunu belirtmektedirler.

Okulda Yaşanılan İletişimle İlgili Problemleri Öğrenmek İçin Yöneticilerin İzlediği Yol

Yöneticilerin çoğu ancak kendilerine problemler iletildiğinde çözüm üretebildiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin altı tanesi özel bir yöntem kullanmadığını belirterek, genelde informal ilişkilerini kullanarak problemler hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmektedirler. Bu durumu anlatan yönetici görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

K2: ...Ancak okul idaresine konular öğretmenlerden, iletildiği zaman bunlara çözüm üretmeye çalışıyoruz, mümkün olduğu kadar sorun yaratmamaya çalışıyoruz. ...

K1: ...okulda iletişim için gereken güven ortamını hazırlıyoruz. Ancak bize sorunlar iletilirse sorunlara çözüm bulmaya çalışıyoruz...

K4: ... Bize iletilmeyen sorunlara müdahalemiz de mümkün olmuyor. Bu nedenle sorunların öncelikle bize iletilmesi gerekmekte...

Sadece görüşmecilerden K3 ve K5'in bu konuda özel bir yol izlediği görülmektedir. K3 okulda yaşanan iletişim problemlerini çözmek için özel bir yöntem kullandığını belirtirken, K5 de bu tip problemlerin çözümü için, sorunu yaşayan kişileri sonuna kadar dinlediğini ve kendilerini yönetici yerine koyup çözüm üretmeleri istediğini belirtmiştir. Bu yöneticilerin kullandığı yöntemler şu şekilde ifade edilmiştir:

K3: ...Zaman zaman 5-6 öğretmeni çağırırım, en iyilerde en kötülerden, problemi ve kendine göre çözüm yolunu bana yazmalarını isterim. Bunu yılda en az 2 defa yaparım... isim yazmadan bana vermelerini isterim... hatta bilgisayardan yazmalarını isterim... burada öğretmenlerin güven ortamı içinde yazmalarını ve memura getirip bırakın derim... böylece özel problemleri de buradan öğrenebiliyorum ve çözümleri buluyorum...

K5: ...Öncelikle öğretmenlerimi, öğrencileri yanlış da konuşmalar sonuna kadar dinliyorum. Sonunda yanlış onun görmesini bekliyorum ya da şimdi sen benim yerime geç sen olsan ne yapardın diye soruyorum. Ve kendimi mutlu ederek olaya başlıyorum. Çünkü benim yaşadığım olumsuz bir durum herkesi etkileyebilecektir. Bunun bilincinde olmak bile davranışlarınızı frenlemenize yetiyor...

Araştırma kapsamındaki yönetici görüşlerinden özellikle dinleme becerisinin yöneticilerde bulunması gereken bir husus olduğu belirtilmiştir. Bilgiç (2006) örgütsel uygulamaya yönelik yaptığı bir araştırmada karşısındakini dinlememek faktörü yöneticiler tarafından çok az ya da kısmen engelleyici bulunmuştur. Elden geldiğince karşısındakini dinleme alışkanlığı kazanmalıdır" bulgusu ile örtüşmektedir.

Bu durumda görüşme yapılan yöneticilerden asaleten görev yapanların iletişim problemlerini öğrenmek için kendilerine has çözüm yöntemi olduğu söylenebilir. Vekaleten görev yapan yöneticilerin böyle bir süreç içerisine girmemelerinin sebebi okulda daimi olmamaları, insiyatif kullanma durumlarının asaleten görev yapan yöneticiler kadar fazla olmaması, daha fazla yasalara bağlı hareket etmek zorunda kalmalarından kaynaklanabilir. Çünkü onlar göreve vekalet etmekte konumlarını riske atacak bir süreç içerisine girmekten çekinebilirler.

Okulda İletişimle İlgili Yaşanan Sorunu Çözmek İçin Yöneticilerin Yaptıkları

Yöneticiler okullarında iletişimle ilgili bir sorun yaşadıklarında, bu sorunun çözümünde sorun yaşadıkları öğretmeni odalarına çağırdıklarını ve yüz yüze görüşmeler yaptıklarını belirtmişlerdir. Yaşanılan sorun çözülebilecek bir sorun ise çözmeye çalıştıklarını, değilse ilgili yerlere sorunu iletip, sorun yaşayan kişiye çözümü için yardımcı olduklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini gerçekleştirirken, öğretmenlerini dinlemesi, onların görüşlerini alması ve alınan kararlara katılımını sağlaması hem sorunların erken tespit edilip engellenmesini sağlayacak hem de başarıyı artıracaktır. Bu konudaki yönetici görüşlerinden bazıları şöyledir:

K3: ... Yaşanılan sorunları çözmek için önce müdür yardımcılarımıla çözmeye çalışırım. Onlar konuşurlar ancak onlar çözemiyorsa kendim konuşurum...

K4: ...Sorun yaşadığımız öğretmeni odama çağırırım ve kendisiyle yüz yüze görüşürüm. Birlikte çözüm bulmaya çalışırız...

K5: ...Yaşanılan sorunu biz çözebiliyorsak karşılıklı konuşarak çözeriz. Bizi aşan bir durum ise kişiyi ilgili yerlere yönlendirerek sorunun üstesinden gelmeye çalışırız...

Okullarda Etkili Bir İletişim Süreci Yaşanması İçin Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Yöneticilerin okulda etkili bir iletişim süreci kurmadan etkili bir yönetim gerçekleştirmeleri oldukça zorlanır, hatta başarısız olma ihtimalleri oldukça yüksektir. Bu bakımdan iletişim kanallarını açık tutup, nasıl kullanacağını yöneticilerin bilmesi oldukça önemlidir. Yöneticilerden asaleten görev yapan K1 ve K3 okullarda etkili bir iletişim süreci yaşanması için, öğretmen okul yönetimi ve veli arasında karşılıklı güveni sağlaması, okul yöneticisinin formasyon konusunda yeterli kılınması, tutumuna dikkat etmesi, okulda demokratik bir ortam oluşturulacak etkili bir iklim ve kültür oluşturulması gibi öneriler getirmişlerdir. Vekil yönetici olarak görev yapan K6 ise öğretmenlerin iletişim ile ilgili eğitim almasını önermektedirler. Bu konudaki görüşler şu şekildedir:

K1: ...Yönetici; öğretmen, idare, veli arasında karşılıklı bir güveni sağlamalı, Okul müdürü tatlı-sert olmalı çocuk psikolojisini, yaş

dönemlerinin özelliklerini çok iyi bilmeli. Bu şekilde çıkabilecek sorunları çözebileceğini düşünüyorum...

K3: ...Öncelikle demokratik bir ortam olmalıdır. Güven duygusu demokrasi kültürü ile geliyor. Demokrasi olması için öğretmenin siyasi görüşü ne olursa olsun, sınıf içinde nasıl olduğu iyi başarılı olursa benim için yeterlidir...

K5: ... Müdür yer her şeyi denetleyemez ama zümre toplantılarını artırabilir ve bu toplantılarda alınan kararların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayabilir...

K7: ...Yöneticinin iyi bir iletişim ve aynı zamanda da dinleme becerisine sahip olması gerekir. Yönetici karşısındakini dinler ve ne demek istediğini iyi anlayabilirse problemler de oluşmadan önlenilebilir...

K2: ...Öğretmenlerin insanlar arası ilişkiler çerçevesinde bir eğitimden geçmeleri gerektiğini düşünüyorum...

K4: Öğretmenlerin ve özellikle yöneticilerin iletişim ile ilgili hizmet içi eğitimden geçmeleri ve bunu hayatlarında da etkili bir şekilde uygulamaları gerekmektedir...

K6: ...Öğretmenin değişime açık olması, kendini bu konuda geliştirmesi gerekmesi, istekli ve özverili olması, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi gerekir. Böylece öğretmenlerle olan iletişimimiz de kolaylaşacaktır...

Görüldüğü gibi yöneticilerin tamamı okulda iletişim sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalarda birbirine benzer noktalar üzerinde durmuşlardır. Bu durumda hem asaleten hem de vekaleten görev yapan yöneticilerin tamamının iletişim sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalarda benzer görüşler belirttikleri söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İlköğretim okullarında asaleten ve vekaleten görev yapan görev yapan yöneticilerin iletişim süreçlerinde karşılaştıkları problemlerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada hem asaleten hem de vekaleten görev yapan yöneticilerin okullarda yaşadıkları iletişim süreci ve problemlerin birbirine benzer olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmada alt problemlere göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Hem asaleten hem de vekaleten görev yapan yöneticilerin tamamı iletişim sürecinin önemli olduğunu konusunda birleşmektedirler. Martin, Rich ve Gayle'de (2004), yaptıkları çalışmada iletişim stilleri ve cinsiyetin yönetici ve çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı hem kendilerini iletişim yönünden hem de

öğretmenlerle kurdukları iletişimi düzeyini açısından yeterli bulmaktadırlar. Yöneticiler, öğretmenleriyle kurdukları iletişimde problem yaşamamaktadırlar. Bu bulgu Özgan ve Aslan tarafından (2008) yapılan çalışma sonucunda “okul yöneticileri iletişim problemlerinin çok fazla olmadığı her şeyin normal olarak ilerlediği görüşündedirler” bulgusu ile örtüşmektedir. Bunun aksine Yıldırım ve Aslan (2008) tarafından yapılan çalışmada İlköğretim okulu müdürlerinin “beden dilini etkili kullanma”, “iletişim” yeterlilikleri öğretmenlerce ve müfettişlerce daha az düzeyde yeterli bulunmuştur. Yöneticiler kendilerini iletişim yönünden yeterli bulurlarken, öğretmen ve müfettişler yöneticileri yeterli bulmamaktadırlar.

Bunun yanında yaşanabilecek olası iletişim problemlerinin kaynağı olarak vekaleten görev yapan iki yönetici öğretmeni, asaleten görev yapan bir yönetici örgütsel yapıyı göstermiştir. Karadağ ve Çalışkan tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin çok iyi iletişim ve etkileşim becerilerine sahip olmaları gerektiği, bunun için de öğretmenlerin etkileşim ve iletişim becerilerini artıracak ortamlar sağlanıp onların desteklenmesi gerektiği belirtilmektedir. Nitekim bu bulgu araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Yöneticiler okulda iletişim sürecinde öğretmenlerden kaynaklanan problemler konusunda kendi bakış açılarından bakarak cevaplar vermişlerdir. Hem asaleten hem de vekaleten görev yapan yöneticilerin tamamı iletişim sürecinde öğretmenden kaynaklanan problemlerin başında onların kişisel yeterlikleriyle ilgili nedenlerin geldiği noktasında birleşmektedirler. Bunların yanında öğretmenin özverili olmaması, isteksiz olması, olumlu/olumsuz kişilik özellikleri, önyargılı olması, geleneksel yapıya bağlı öğretmen davranışlarının iletişime engel oluşturduğunu da söylenmiştir. Ayrıca öğretmen-veli iletişimi, zaman yönetimi, teknolojik donanım konusundaki yetersizlik, formasyon ve alan yetersizliği gibi mesleki yeterlikleriyle ilgili nedenlerin de iletişim engeli olduğu vurgulanmıştır. Bunların yanında büyük şehrin sıkıntılı yaşamı, özel yaşamdan kaynaklanan problemler ve örgüt ortamıyla ilgili (iş doyumunu gibi) sebepler de iletişim engeli olabileceği söylenmiştir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin, öğretmenin bir takım özellikleri dolayısıyla yaşanan iletişim problemlerini ayrıntılı bir şekilde belirtmeleri fakat kendilerinden kaynaklanan problemlerin olmadığını belirtmeleri dikkat çekicidir. Bu durumun nedeni araştırma kapsamındaki yöneticilerin kendilerini çok iyi görmeleri, eksikliklerini görmemeleri ya da dışa vurmamak istememeleri olabilir. Çünkü insanlar kendi açıklarını

görmek istemedikleri gibi kabullenmekte de zorlanırlar. Yöneticiler kendilerinden kaynaklanan problemler olmamakla birlikte, okullarda yöneticilik konusunda yeterli olmama ve görevin aksatılması ve yöneticilik konularından kaynaklanan bir takım iletişim sorunlarının ortaya çıkabildiğini de belirtmektedirler.

Bu doğrultuda yapılan bir araştırma sonucunda beş Hizmet Bölgesinde görev yapan ve araştırmada örnekleme giren İlköğretim Müfettişlerinin tamamı kendi aralarındaki iletişim ve paylaşımın üst düzeyde olduğunu ve gerekli mesleki yeterlilik ve bilgi birikimine sahip olduklarını belirtmekte ve bu durumu “Güçlü Yönleri” olarak görmektedirler. (Akan, Sağır ve Göksoy, 2009).

Yöneticilerin altı tanesi okulda yaşanan iletişimle ilgili problemleri öğrenmek için özel bir yöntem kullanmadığını, genelde informal ilişkilerini kullanarak problemler hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmektedirler. Asaleten görev yapanların iki yönetici ise okulda yaşanan iletişim problemlerini çözmek için özel bir yöntem kullandığını belirtmiştir. Yöneticilerin okullarında iletişimle ilgili bir sorun yaşadıklarında, bu sorunun çözümünde sorun yaşadıkları öğretmeni odalarına çağırdıklarını ve yüz yüze görüşmeler yaptıkları belirlenmiştir. Yaşanılan sorun çözülebilecek bir sorun ise yöneticilerin çözmeye çalıştıkları, değilse ilgili yerlere sorunu iletip, sorun yaşayan kişiye çözümü için yardımcı oldukları görülmektedir.

Yöneticiler okullarda etkili bir iletişim süreci yaşanması için, öğretmen okul yönetimi ve veli arasında karşılıklı güveni sağlaması, okul yöneticisinin formasyon konusunda yeterli kılınması, tutumuna dikkat etmesi, okulda demokratik bir ortam oluşturulacak etkili bir iklim ve kültür oluşturulması gibi öneriler getirmişlerdir. Hem asaleten hem de vekaleten görev yapan yöneticilerin tamamı iletişim sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalarda benzer görüşler belirtmişlerdir. Bu bulgu Kavak ve Vatansever tarafından otel işletmelerinde yapılan araştırma (2007) sonucunda ortaya çıkan “otel personelinin, iletmiş olduğu dilek, istek ve şikayetlerin dikkate alınması, bölüm müdürlerinin sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılı olduklarında yöneticilerinden olumlu geribildirim almaları, kendilerini iyi ve önemli hissetmelerini sağlayarak, verimli çalışmalarını teşvik edebilecektir.” bulgusu ile paraleldir.

Bununla birlikte örgütsel iletişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin tespiti üzerine yapılan bir çalışmada; örgüt kültürünün iletilmeden var olamayacağı, fakat örgüt kültürü olmadan da örgütsel iletişimin kendi

başına geliyeceği düşünölemeyeceği sonucuna varılmıştır. (Durđun, 2006). Örgüt içinde etkili bir iletişim akımı sağlanması ve sürdürölebilmesi için, yönetici kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve bunları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 2005).

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler şu şekildedir: Okulda yaşanılan iletişim problemlerini belirlemek amacıyla gerçekteşirilen bu araştırma yöneticiler üzerinde yürütölmüştür. Aynı konu öğretmenler üzerinde de çalışılarak, öğretmenler açasından okulda yaşanılan problemler neler olduğu tespit edilebilir. Belirlenen tespitler ışığında etkili bir örgüt içi iletişim için eksiklikler belirlenmeli ve öğretmenler gerekli eğitimlerden geçirilerek hem kendileri hem öğrencileri hem de örgüt için faydalı duruma getirilmelidir. Yöneticilerin, iletişim konusunda seminerlere katılımları sağlanmalı, iletişimin önemi onlara hissettirilmelidir.

KAYNAKLAR

- AKAN, D. & SAĞIR, M. & GÖKSOY, S. (2009). "Bölgelere Göre Denetim Hizmetlerinin Yürütölmesinde İlköğretim Müfettişlerinin Stratejik Yönetim Yaklaşımına İlişkin Görüşleri". *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8(2), Sayfa: 447 -477
- ALTUNIŞIK, R. & COŞKUN, R. & BAYRAKTAROĞLU, S. & YILDIRIM, E. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*. Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BAŞARAN, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Feryal Matbaası, Ankara.
- BAŐYİĐİT, A. (2006). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- BİLGİÇ, A. S. (2006). "Örgütsel İletişim Ve Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- BULUÇ, B. (2007). "İlk Ve Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Bilgilendirme İşlevini Gerçekteşirme Düzeyleri". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Cilt: 5(1), Sayfa: 1-23.
- BURSALIOĞLU, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- CELEP, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- CEMALOĞLU, N. (2002). "Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü". *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 153-154.

- ÇUBUKLU, Z. & DÖNDAR, İ.** (2003). "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Ve Beklentileri". *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:157.
- DEMİR, K.** (2003). *Örgütlerde İletişim Yönetimi*. K. Demir ve C. Elma, (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar Ve Sorunlar*(2 Basım) içinde (135-161). Anı Yayıncılık, Ankara.
- DİCLELİ, A. B.ve AKAYA, S.** (2000). *Konuşa Konuşa*. Mess Yayınları, İstanbul.
- DURĞUN, S.** (2006). "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim". *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt III, Sayı II, Sayfa:112-132.
- EKİZ, D.** (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem Ve Metotlarına Giriş*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- EREN, E.** (2003). *Yönetim Ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- FİLİZ, A.** (2005). *Yönetim Ve Yönetime Katılım Kavramları*. Katılımcı Yönetim. Alındığı adres: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=533, indiriliş tarihi: 10.02.2009.
- GÜMÜŞELİ, A.İ.** (2007). *Demokrasiyi Öğrenme Ve Yaşama Geçirme: Avrupa Konseyi Demokratik Yurttaşlık Eğitimi Projesi Demokratik Okul Yönetimi Modeli*. Alındığı adres: <http://www.kalder.org/genel/Ankara/BildiriAlillkerGumuseli.doc>, indiriliş tarihi: 16.02.2009.
- GÜRGEN, H.** (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınları, İstanbul.
- ENSARİ, H.** (1999). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi* (Birinci Baskı). Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KARASAR, N.** (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- KARAGÖZ, B. K.** (2006). "Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- KARİP, E.** (2003). *Çatışma Yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- KUŞ, E.** (2003). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç.** (1988). *İnsan Ve İnsanlar*. Evrim Yayınları, İstanbul.
- KARADAG, E & CALISKAN, N** (2008). *Interaction And Communication In The Process Of Education And Shared Common Area In The Classroom*. *College Student Journal*, Page: 123-128.
- KAVAK, B. & VATANSEVER, N.** (2007). "Hizmet Sektöründe Hizmet İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2
- KAYA, Y. K.** (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama*. Bilgi Yayıncılık, Ankara.

- KÜÇÜKAHMET, L. & ATAMAN, A. & ÇALIK, T. & ALTINTAŞ, E.** (2001). *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- MARTIN, D.; Rich, C. & Gayle, B. M.** (2004). Humor Works: Communication Style And Humor Functions in Manager/Subordinate Relations. *The Southern Communication Journal*. 69, 3. Page: 209-222.
- ÖZDEMİR, S. ve SEZGİN, F.** “Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği”. Sosyal Bilimler Dergisi. ss: 265-282. Alındığı adres: <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd3/sbd-3-16.pdf>
- ÖZGAN, H. & ASLAN, N.** (2008). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi”. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 7(1). Sayfa: 190-206
- SUMMAK, M. S. ve ÖZGAN, H.** (2007). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri İle Bazı Duygusal Sosyal Ve Ruhsal Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5(2), 261-288.
- TİTREK, O.** (2007). *IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- ŞİMŞEK, Y.** (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları; No. 94, Eskişehir.
- TAYMAZ, H.** (2001) *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- TAYMAZ, H.** (2000). *Okul Yönetimi* (Beşinci Baskı). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- TÖREMEN, F. & KOLAY, Y.** (2003). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler”. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 160. alındığı adres: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremek-kolay.htm>
- TÖREMEN, F. ve M. KARAKUŞ.** (2008). “Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(.25), 1-11. Alındığı adres: <http://www.esosder.org/dergi/25001-011.pdf>
- YILDIRIM, A. & ŞİMŞEK, H.** (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YILDIRIM, N & ASLAN, B.** (2008). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlilikleri İle Öğrenme Stillerine İlişkin Bir Araştırma (Tokat İli Örneği)”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Bahar-2008 C.7 S.24 (238-255).

**PROBLEMS OF SCHOOL MANAGERS IN COMMUNICATION
PROCESS AT PRIMARY SCHOOLS (A QUALITATIVE RESEARCH)**

Türkan ARGON

Demet ZAFER

EXTENDED ABSTRACT

Whole social interactions contain communication process. Human relations can't accrue without communication hence can't be mentioned being organizations. Communication process is very significant for organizations. At the same time communication influence human behaviors and basis of management process. Communication process which is one of the management processes has important role to other processes affiliation each other and accrue school aims. At first school managers has responsibility for the role. Communication process <http://www.tureng.com/search/ba%C5%9Flatanis> started and is determined the structure by school manager in schools. The problems of practices should be detection for understanding if managers use or not use management process. Based on the literature, this research conducted with the aim of determining investigates the problems of managers assigned as managers and deputy managers during communication process in primary schools. For this aim these questions are asked to participants; 1. Why communication is essential in schools?, 2. How describe yourself from communication perspective?, 3. Is it enough communicate with teachers in your school? Why or Why not?, 4. Do you have any communication problems or obstacles with teachers? 5. What are the problems in communications process because of teachers?, 6. What are the problems in communications process because of managers?, 7. What do you do for learning communication problems in school?, 8. . What do you do for solving the problems because of communications?, Do you have any special methods?, 9. What do you do for effective communication process in schools?

In the study, the qualitative data were collected through semi-structured interviews held with seven primary school managers who are working in the Bakırköy province of İstanbul selected via purposeful sampling technique in the fall semester of 2008-2009 academic year. There is 27 schools in Bakırköy. Assigned as managers are working 24 of this schools and deputy managers are working 3 of this schools.

For the analysis of the data collected through semi-structured interviews, content analysis technique was used. We have contacted with seven school managers. After getting permission from managers, dialogues are saved in recorder. Subsequently the data are resolved and transferred to computer. For determining the participants' data, received texts are marked as KX (X is participant number).

The findings of the study indicated that the managers both assigned as principals and deputy managers have almost similar communication process and

<http://www.tureng.com/search/tespit+etmeproblems> to each other. All deputy and assigned managers thought that communication process is significant. Managers don't confront problem in communication process as their opinion. All managers said that teachers' personal traits caused communication problems or obstacles. On the other hand if teachers are not selfless, are reluctant or prejudice, communication process can be affected negatively. Accordingly managers, communication obstacles are teacher-parent communication, time management, and technologic accoutrement inadequacy. Six of managers said that they don't do any special methods for solving the problems because of communications. If managers had communication problems, they would discuss face to face about problem. For effective communication process in schools, managers said effective and positive organization culture must be in school, teachers-parents and managers has positive interaction to each other.