






İlkokul Ve Ortaokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi

Executive Teacher Communication in Primary And Secondary Schools

Mesut Buttanrı¹  Seda Kaya²  Mahmut Alak³  Ozan Aydın⁴  Zafer Tuncay⁵ 
1-2-3-4-5 M.E.B., Öğretmen, Diyarbakır, Türkiye

ÖZET

Bu araştırmanın amacı ilk /orta okul müdürlerinin iletişim becerilerinin, yönetici ve öğretmenler arasında kurulan iletişimin, eğitim-öğretim faaliyetlerine, okul örgütüne ve okul iklimine etkilerinin incelemektir. Nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması deseninde yürütülen bu çalışmaya ilkökul ve ortaokullarda görev yapan toplam 12 ilkökul 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 betimsel analiz kullanılmıştır. İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişiminde taraflar arasında birbirini anlamaya çalışmama kaynaklı iletişim bozukluğu olduğu, ilk/Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimde birbirlerine karşı saygı ve anlayışlı davranışların hakim olmadığı, katılımcıların iletişimin daha sağlıklı olması açısından eğitim, seminer ve grup toplantıları organize edilerek yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinin artırılabilmesine inandıkları, yönetici ve öğretmenler arasındaki ideal iletişimin karşılıklı saygı, güven ve samimiyet içerisinde olması gerektiği görülmektedir. 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. Eksik iletişimin çözülebilmesi için tarafların birbirlerini dinlemeyi öğrenmeleri ve birbirlerine karşılıklı olarak saygı duymaları ve empati kurmaları gerekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Eğitim, İletişim, İletişim Kanalları

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the effects of primary/secondary school principals' communication skills, communication between administrators and teachers, educational activities, school organization and school climate. A total of 12 primary secondary school principals working in primary and secondary schools participated in this study, which was carried out in the qualitative research method and case study design. 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. In primary/secondary schools, there is a communication disorder caused by not trying to understand each other in the communication between the parties, in the communication between the principals and teachers in primary/secondary schools, there is no respect and understanding towards each other, and in order for the participants to have a healthier communication, training, seminars and group meetings are organized by organizing the administrators and teachers. It is seen that the ideal communication between administrators and teachers should be in mutual respect, trust and sincerity. Training, seminars and group meetings should be organized to solve the problems experienced in the communication of administrators and teachers, and administrators and teachers should be provided to act together. In order for the ideal communication to be established between the administrators and the teachers, the parties should be sincere to each other and act with a sense of respect and trust. In order to solve the incomplete communication, the parties should learn to listen to each other and show mutual respect and empathy for each other.

Key Words: Education, Contact, Communication Channels

GİRİŞ

İletişim kavramı gün geçtikçe önem kazanan toplumsal yaşamı etkisi altına alan bir kavramdır. Bu kavramı düşünce, duygu ve bilgilerin sözlü ya da yazılı bir şekilde karşısındakine aktarabilme şeklinde tanımlayabiliriz. İnsan ilişkilerinin temelinde iletişim yatar, insan karşısındakinin kendisini anlamasını ister. Bu kavramı yönetim 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 AgyinBirikorang, 2014). Eğitim örgütleri için de aynı durum geçerlidir, sağlıklı iletişim becerisine sahip olmayan okul yöneticileri okulun ve eğitim paydaşlarının akademik başarılarını engeller, okul iklimine zarar verirler.

Araştırmalar göstermiştir ki okul yöneticileri okul içi ve dışı eğitim paydaşlarla ve kişilerarası iletişimle zamanlarının %80'ine yakınına 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 işgörenlerin 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 olmaz zorundadırlar (Hartzell ve Petrie,1992).

Araştırmanın Amacı

Araştırmada ilk /orta okul müdürlerinin iletişim becerilerinin, yönetici ve öğretmenler arasında kurulan iletişimin, eğitim-öğretim faaliyetlerine, okul örgütüne ve okul iklimine etkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

YÖNTEM

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).

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.

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.

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.

BULGULAR

Araştırmada “İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde yaşanan sorunlar nelerdir?” sorusuna dair görüşler şu şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 1. İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde yaşanan sorunlara ilişkin bulgular

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

Tablo 1’de İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde 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 iletişimde 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 mobing uygulaması.”

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

Araştırmada “İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde yaşanan sorunların sebepler nelerdir?” sorusuna dair görüşler şu şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 2. İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde 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 İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde 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 İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde 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 “İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde yaşanan sorunların çözümü için neler yapılmalıdır?” sorusuna dair görüşler şu şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 3. İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde 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 İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde 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 İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde 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 olmalılar.

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.”

SONUÇ VE TARTIŞMA

sonuç

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

Araştırmada “İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde 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 iletişimde 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 hakim olmadığını söyleyebiliriz.

Araştırmada “İlk/Ortaokullardaki yönetici öğretmen iletişimde 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 artırılabilirine 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.

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

1. Adu-Oppong A. A. and Agyin-Birikorang E. (2014). Communication in the workplace: guidelines for improving effectiveness. An empirical analysis. Education.
2. Arısoy, B. (2007). Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumunu üzerine etkileri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
3. Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi.
4. Celep, C. (2001). Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık.
5. Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. Ege Akademik Bakış Dergisi,
6. Flint N. (2000). Culture club: an investigation of organisational culture. Paper Presented at the Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education, Sydney.
7. Freiberg, J. H. (1983). Improving school climate--a facilitative process. Paper Presented at the Seminar in Organizational Development in Schools, University of La Verne, California.
8. Goldring, L. (2002). The power of school culture. Leadership.
9. Green, R. L. (2010). The four dimensions of principal leadership: A framework for leading 21st century schools. Boston, MA: Pearson.
10. Hartzell, G. N., and Petrie, T. A. (1992). The principal and discipline: Workingwithschool structures, teachers and students. Clearing House.
11. Korir, J. and Karr-Kidwell, P. J. (2000). The Relationship between self esteem and effective educational leadership. A Literary Review, Recommendations, and Interviews.
12. Lunenburg, F.C,& Irby, B. J. (2006). The principalship: Vision to action. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage.
13. Ron, R. (1992). Student motivation school culture, and academic achievement: what school leaders can do. Eugene, Oreg.
14. Sanchez, Y. and Guo, K.L. (2005). Workplace Communication. Boston, MA: Pearson
15. Yeniçeri, Ö. (1993). İşletmelerde yönetim, organizasyon ve davranış. Ankara: Tutibay Basım A.Ş.