



EĞİTİM DENETÇİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ*

EDUCATIONAL SUPERVISORS COMMUNICATION SKILLS

Deniz GÖKÇE **, Gülsün ATANUR BASKAN ***

ÖZET: Bu çalışmada, eğitim denetçilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüş ve beklentileri incelenmiştir. Araştırmanın evrenini 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesinde görev yapan 3906 öğretmen oluşturmaktadır. Bu evreni temsil eden 357 öğretmen örnekleme alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Özgözü (2008) tarafından geliştirilen “Denetmenlerin İletişim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi kullanılmıştır. **Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin, eğitim denetçilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin “Ara Sıra” düzeyinde, beklentilerinin ise “Her Zaman” düzeyinde olduğu, eğitim denetçilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri ile beklentileri arasında da anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.**

Anahtar sözcükler: eğitim yönetimi, eğitim denetimi, denetim, iletişim, eğitim denetçisi.

ABSTRACT: In this research, definement of primary school teachers’ opinions and expectations were purposed according to educational supervisors’ communication skills. The research group was formed from 3906 teachers that worked during 2009–2010 Academic Year in Yenimahalle, ANKARA. 357 teachers of this research group were chosen for “Sampling“. “The Scale of Supervisors Communication Skills“, which was developed by Özgözü in 2008, was used for data collection. Arithmetic avarage, standard deviation, t–test were used for data analyzing. As a result of the research, the level of the teachers’ opinions on the educational supervisors’ communication skills, is leveled as “Sometimes” whereas the level of the teachers’ expectations is leveled as “Always” and a significant difference between the expectations and opinions of the teachers about the educational supervisors’ communication skills is seen.

Keywords: educational administration, educational supervision, supervision, communication, educational supervisor.

1. GİRİŞ

İnsanın kendini anlaması, kendiyile ve çevresiyle ilişki kurması iletişimi gerektirmektedir. İlk insandan bugüne kadar insanlar etkileşimde bulunma ihtiyacı duymuşlardır. Burdan yola çıkarak iletişimin günümüze kadar pek çok tanımı yapılmıştır. Yüksel (2008, s.9) iletişim kavramına yapısal ve davranışsal yaklaşımlar sonucu yapılan tanımlamalardan bazılarını şu şekilde özetlemiştir: “İletişim, iki veya daha çok insan arasında anlaşma için gerçekleştirilen değişimdir.” “İletişim, herhangi etkin anlamda, düşüncelerin karşılıklı değişimidir.”, “Düşüncelerin, kanıların veya bilginin, söz, yazı veya işaretler yoluyla değişim ve paylaşımıdır.” “İletişim, organizmanın herhangi bir bölümünde, istedik belli davranışları ortaya çıkarabilmek için çevresel uyaranların düzenlenmesidir.”

Hem sosyal çevremizde hem de çalıştığımız örgütlerde amaçlarımızı gerçekleştirme aracımız iletişimdir. Bulduğumuz ortama uyum sağlamamız, istediğimiz etkiyi gerçekleştirmemiz, sosyalleşmemizi sağlayanda iletişimdir. Ayrıca örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini de sağlayanda iletişimdir.

Yönetimin alt süreçlerinden biri olan iletişim bir örgüt için oldukça büyük bir öneme sahiptir. Özellikle eğitim örgütlerinde eğitim personeliyle kurulan iletişim tüm kurumun

* Bu makale, Gökçe (2011)’in H. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsünde yayımlanmamış yüksek lisans tez çalışmasının bir bölümüdür.

** Matematik Öğretmeni, MEB, dengokce@hotmail.com

*** Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, gbaskan@hacettepe.edu.tr

işleyişini etkileyebilmektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında iletişimin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Eğitim kurumu bir örgüttür. Eğitim kurumu diğerlerinden farklı olarak iletişimin yoğun olarak kurulduğu bir örgüttür. Çünkü temelde eğitim iletişime dayanmaktadır. Hem eğitim kurumunun işleyişini sürdürmesi hem de bu kurumda amaçlanan eğitimin öğretimin yapılması için iletişim kurmak gerekmektedir. Aydın'a (2005, s.162) göre iletişim, yönetim sürecinin önemli bir ögesidir, iletişimsiz örgütsel bir çaba olamaz, iletişim sistemi örgütte her yönde bir enformasyon akışını sağlayıcı nitelikte olmalıdır. Kaya'nın (1996, s.211) da belirttiği üzere hemen hemen tüm yönetim süreçlerinin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi, örgütlerde yeterli bir biçimsel iletişim sisteminin varlığını gerektirmektedir.

Örgütlerde, yönetim süreçleri uygulanırken bu süreçlerin ne kadar etkili uygulandığını, ya da varsa uygulamada hataların, eksiklerin olup olmadığı değerlendirme süreci ile ortaya çıkartılmaktadır. Eğitim kurumlarında bu değerlendirme işlemi, denetim adı altında okul müdürü ya da denetçiler tarafından yapılmaktadır.

Başaran'a (1996, s.73-74) göre denetleme süreci, okulun ya da eğitim örgütünün işlemesine ilişkin bilgi toplamak için gereklidir. Denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işlemesini izlemek ve düzeltmek sürecidir. Bu tanıma göre, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için ilkin yönetsel ve eğitsel planlarının yapılması gerekmektedir. Bu planların uygulanmasının, önceden saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığını denetim süreci ortaya çıkartır. Ayrıca denetim, planların uygulanması ile elde edilen sonuçların değerini de ortaya koyabilir.

Denetim sürecini yürüten kişi olarak denetçi, iletişim kuracağı öğretmenlerin içinde bulunduğu durumu iyi kestirebilmeli ve iletişim kurarken iletişimin özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır. Günümüzde çağdaş denetim anlayışındaki denetçilerin öğretmenlere yaklaşımı oldukça olumlu olmakla birlikte, iletişim kuracağı alıcının özelliklerini dikkate almayan denetçilerin yaklaşımları ve kurdukları iletişim istenen olumlu havayı yaratmayabilir.

1.1. İletişim

Ergin, (2008, s.6) iletişim olgusunun pek çok kişi tarafından çok farklı yönleri önemsenerek, çok farklı biçimlerde açıklandığını belirtmiş ve bu tanımlardan bazılarını şu şekilde özetlemiştir: Cüceloğlu iletişimi 70'li yıllarda kişiler arasında yer alan düşünce ve duygu alışverişi olarak tanımlarken, şimdilerde "bir canın, başka cana değmesidir" biçiminde tanımlayarak bu kavrama çok zengin bir anlam yüklemektedir. Hoben, iletişimi konuşma ve sözel semboller olarak görmüş, "düşünce ve görüşlerin sözlü olarak karşılıklı alışverişidir" biçiminde tanımlamıştır. Andersen, anlama olarak görmüş, "iletişim bizim başkalarını, başkalarının da bizi anlamalarına yarayan bir süreçtir" demiştir. Barnlund, iletişimin etkili olabilme, benliği savunabilmek ve güçlü kılabilme için belirsizliklerin azaltılması ihtiyacını gidermek çabasının kaynaklandığını dile getirmektedir. Crowley ve Heyer (2007, s.2-3) iletişimin, bilgilerin ve iletilmek istenen mesajların değişimini içeren bir etkinlik olduğunu belirtmişlerdir. Metts'de (2004, s.4-7) iletişimin kültürün içinde inşa edilen, şekillenen, nesiller arasında aktarımı sağlayan ve kültürel değerlerden, normlardan, sosyal rollerden vb. etkilenen bir yapı olduğunu belirtmiştir.

İnsanlar arasında ilişkilerin sürmesi, duygu, düşüncelerin aktarımı, insanın sosyal yaşamın içinde yer alması iletişim sayesinde olmaktadır. Ayrıca iletişim sayesinde insanlar çevresini etkileyebilmekte, varlığını ifade edebilmekte, istediği değişimleri, amaçlarını gerçekleştirebilmekte ve gereksinimlerini karşılayabilmektedir.

1.2. Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişim

Aydın'a (2007, s.122-123) göre örgüt sağlığının önemli bir göstergesi de iletişim sistemidir. Örgütlerde bilginin, enformasyonun birimlere dağılması örgütün işleyişi açısından çok

önemlidir. Örgütle çevre arasında da sağlıklı bir iletişim sistemine gerek vardır. Örgütün çevreye ve çevreden de örgüte aktarılması gereken bilgi ve enformasyonun sürekli olarak, değişikliğe uğramadan ve belli noktalarda engellenmeden, akışının sağlanması, örgütün işlevini etkili bir biçimde yerine getirmesi için zorunludur. Haney (1973, s.11-15), bugünün örgütlerinin daha fazla verimli olmak, talepleri karşılayabilmek ve mükemmelliğe ulaşmak için oldukça iyi düzeyde iletişim performansı göstermeleri gerektiğini belirtmiştir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1996, s.24)'e göre de işletmenin her köşesinde varlığını ve önemini kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını yansıtmaktadır. Nitekim bir örgütte etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir.

Eğitim kurumlarında da bilgi, beceri, davranış ve tutumların bireylere kazandırılması göz önünde bulundurulduğunda etkili bir iletişiminin kurulması gerektiği görülmektedir. Bireyin içinde bulunduğu toplumsal çevreye uyum sağlamasını sağlayan da yine eğitimidir. Bu nedenle iletişim, eğitim örgütlerinde istenilenlerin gerçekleşmesini sağlayan önemli bir faktördür. Taymaz (2010, s.107) okulda görev alan yöneticinin, öğretmen ve diğer personel, okulun iklimi ve çevre olayları arasında ilişki ve etkileşimde bulunduğunu belirtmiştir. Çalışan personel arasında insan ilişkilerinin geliştirilmesi, bireyin işbirliğini ve verimini artırır, ayrıca sosyolojik, ekonomik ve psikolojik gereksinimleri karşılanmış olur. Bu gereksinimler örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yardım edecek biçimde karşılanırsa, örgüt yararları ile bireyin yararları bütünleştirilmiş olur.

Başaran'a (1996, s.64-73) göre okulun yönetimi, eğitim işgörenleri arasında sağlayacağı iletişimle, onların davranışlarını değiştirebilir; ilişkilerini geliştirebilir; işgörenler arası çatışmaları azaltabilir; eşgüdümü gerçekleştirebilir ve denetimi yapabilir. Bir örgütte iletişimin kötüleşmesi, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engeller. Sözelimi, bir okulda müdür ile öğretmenler arasında iletişimin bozukluğu okulun eğitim amaçlarını gerçekleştirmesini zarara uğratar. Çünkü iletişim, yönetmen, öğretmen ve uzmanlar arasında bilgi taşır. Bu amaç için güçlerini eşgüdümleyen insanların, birbirinin yaptıklarını bilmesi gerekir.

1.3. Denetim

Aydın'a (2007, s.19) göre denetim, öğretmeyi ve öğrenmeyi etkileyen etkenlerin tümünün değerlendirilmesi ve daha etkili bir öğretim ve öğrenme ortam ve koşullarının hazırlanması işidir. Değerlendirmede kullanılan yöntemler de dahil, öğretim ve öğrenme sürecinde rol oynayan etkenlerin tümü, söz konusu değerlendirmenin kapsamına girmektedir. Bu değerlendirmenin sonucul amacı, eğitim sürecinin daha etkili kılınmasıdır. Başaran'a (2006, s.324) göre denetim, okulun planlanan örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarından (yönetim planından) sapmayı önleme ve düzeltme sürecidir. Denetimin amacı, okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir. Denetim, ister okul yönetmenince yapılsın isterse üst düzey yönetmen ve müfettişlerce yapılsın, denetimde tek amaç okulun örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının planlanan düzeyde gerçekleştirilmesidir.

Bursalıoğlu'na (2010, s.133) göre eğitimdeki son gelişmeler, müfettişin rol ve görevlerini değiştirmiş bulunmaktadır. Klasik müfettiş tipi yerini idealist müfettişe, önerici müfettiş yerini yapıcı müfettişe bırakmıştır. Özellikle yapıcı müfettişlik görevi, karar, koordinasyon, araştırma eylemlerini kapsayacak kadar geniş tutulmaktadır. Müfettişin rol ve görevlerindeki bu gelişmeler teftişin sosyal ve teknik yanlarına yeni yönler vermiş bulunmaktadır. Aydın'a (2007, s.22) göre denetmen, kişisel değer yargıları ve yorumlarını öğretmene empoze etmekten kaçınmalıdır. Öğretmenlere gerekli kaynaklık rolünü oynayarak, onların kendi kendilerine amaçları anlamalarını ve yorumlamalarını sağlamalıdır. Bir denetmenin işlevi, öğretim ve öğrenmenin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine ilişkin tüm etkinlikleri kapsar. Böyle bir sorumluluğun bilincinde olma, denetmenin eğitimsel gelişme ve çağdaş eğitim uygulamaları konusunda yeterli bilgiye sahip olmasını ve gelişmeleri sürekli izlemesini zorunlu kılar.

1.4. Denetim ve İletişim

Bireyi tanımının en iyi yolu, ona yönelmek onunla ön yargısız, inandırıcı, içten iletişim kurmaktır. Bu bakımdan denetçi kendisi ile üyeler arasındaki iletişimi, diyalogu geliştirmeye çalışmalıdır Göstereceği iyi insan ilişkileriyle grubun desteğini de sağlayacak olan denetçi, gücünü artırarak etkili lider rolü oynayabilecektir (Başar, 2000, s.49-50). Sosyal bir kurum olan eğitimin, toplumun diğer tüm kurumları ile organik bir ilişki içinde olduğu düşünüldüğünde, bir eğitim liderliği rolü oynayan denetmenin, karmaşık ilişkileri düzenlemek ve sürdürmek zorunluluğu daha iyi anlaşılmaktadır (Aydın, 2007, s.74).

İletişim aşamasında denetçi, denetledikleriyle arasında etkili bir iletişim kurabilir. Etkili iletişim kuran denetçinin, denetledikleri üzerinde de etkisi daha fazla olabilir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1996, s.30) denetim işlevi sonucunda ortaya çıkan sapmaların zamanında giderilmesi ve gerekli önlemlerin alınması için denetim organları ile denetlenen iş görenler arasında hızlı, sağlıklı ve doğru işleyen yansımali iletişim sürecinin işletilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Başar'a (2000, s.48) göre, demokratik bir lider olması beklenen eğitim denetçisi kararlarda katılmayı sağlamalı, bunun için de önce katılmayı sağlayıcı çift yönlü iletişim sistemi kurmalı ve kullanılmalıdır.

Okullarda aksaklıkların zamanında tespit edilip gerekli düzeltmelerin yapılması için denetim gerekmektedir. Ancak denetimin nasıl yapıldığı, denetçinin bu düzeltme ve yol gösterme işlemlerinde nasıl bir iletişim kurduğu oldukça önemlidir. Çünkü denetçinin öğretmenle kurduğu iletişimin iyi olması onun etkililiğini artırma yönünde etki yapabilmektedir. Bu anlamda, araştırmanın okullarda denetçilerin öğretmenlerle kurdukları iletişim hakkında öğretmen görüşlerini öğrenmeleri ve varsa iletişimde eksikleri veya hatalarını görmeleri adına yönlendirici olacağı düşünülmektedir.

1.5. Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Eğitim denetçilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ve beklentileri nedir?

1. Öğretmenlerin eğitim denetçilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin eğitim denetçilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin beklentileri nelerdir?
3. Öğretmenlerin eğitim denetçilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin görüşleri ile beklentileri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık var mıdır?

1.6. Sınırlılıklar

Araştırmada elde edilen veriler 2009-2010 eğitim öğretim yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle ve veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.

2. YÖNTEM

Var olan bir durumu ortaya çıkarmaya çalışan bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ve özel ilköğretim kurumlarında görev yapan 3906 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu evrenden seçkisiz (tesadüfi) olarak seçilen 357 öğretmen oluşturmaktadır. Uygulama Yenimahalle ilçesindeki 18 devlet okulu ve 4 özel okulun öğretmenleri ile yapılmıştır.

Tablo 1: Ölçek Uygulanan Öğretmen Sayısı

	Dağıtılan Ölçek Sayısı ve Oranı		Geri Dönen ve Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı ve Oranı	
	n	%	n	%
Öğretmen	357	100	342	95

Çalışma için toplam 357 öğretmene ölçek dağıtılmıştır. Tablo 1’de de görüldüğü gibi bu ölçeklerden geri dönen ve geçerli sayılan ölçek sayısı 342’dir. Değerlendirmeye alınan ölçeklerin oranı %95’dir.

2.2. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. Ölçme aracının birinci bölümü araştırmacı tarafından geliştirilmiştir ve araştırmaya katılacak deneklere yönelik kişisel bilgilerden oluşmaktadır. İkinci bölümde ise ilköğretim denetçilerinin iletişim becerilerinin düzeyini belirleme amacına yönelik, Özgözü (2008) tarafından geliştirilen “Denetmenlerin İletişim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte katılımcıların hem algısını hem de beklentisini ölçecek davranışın beş ayrı düzeyi ile biçimlendirilen beş seçenek oluşturulmuştur. Bu seçenekler, çoktan aza doğru “Her Zaman”, “Çoğu Zaman”, “Ara Sıra”, “Çok Seyrek” ve “Hiçbir Zaman” biçiminde sıralanmıştır. 41 maddeden oluşan ölçeğin pilot uygulama sonucunda beklenti için Cronbach α -Güvenirlilik Katsayısı 0.89, algı için Cronbach α -Güvenirlilik Katsayısı 0.92 bulunmuştur. Ölçekte 14 olumsuz, 27 olumlu anlam içeren madde bulunmaktadır.

2.3. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmada öncelikle ölçe araçlarıyla toplanan veriler kodlanmış ve bu veriler SPSS istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada alt problemlerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma hesaplamaları yapılmış, gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına t-testi ile bakılmıştır. Alt problemlerin analizinde $p < .05$ anlamlılık düzeyi seçilmiştir. Ölçekteki olumlu maddeler 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 39, 41’dir, olumsuz maddeler ise 1, 9, 25, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40’dır.

3. BULGULAR

3.1. Öğretmenlerin Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Birinci alt probleme yanıt bulmak için öğretmenlerin denetçilerin iletişim becerilerine yönelik görüşlerine ilişkin puanlarının ortalamalarına ve standart sapmalarına bakılmış ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Öğretmenlerin Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Görüşlerine Ait Madde Ortalama Puanları

Mad de No	Maddeler	\bar{x}	ss
1	Öğretmenlerden gelecek öneri ve dileklere kapalıdır.	2,71	1,12
2	İletişim sürecinde kendini karşısındakinin yerine koyarak anlamaya çalışır(empati kurma)	2,59	1,02
3	Öğretmenin söylediklerini doğru şekilde anlar.	3,42	,88
4	Konuşma içeriğini örneklerle zenginleştirir.	3,28	,96
5	Konuşmasında ilgi artırıcı, dikkat çekici ifadeler kullanır.	3,02	,96

6	Kendi tutumlarını, düşüncelerini ve deneyimlerini öğretmenle paylaşır.	3,39	1,07
7	İletişim sürecinde öğretmenlerden gelecek geribildirimlerden yararlanır.	2,65	1,13
8	İletişim sürecinde öğretmenin düşünerek yanıt vermesi için yeterli zaman tanır.	3,06	1,01
9	Öğretmenlerden gelecek sorulara yetersiz yanıtlar verir.	3,03	1,02
10	İletişimde Türkçe'yi hatasız kullanır.	3,43	,91
11	Ses tonunu uygun şekilde ayarlar.	3,60	,94
12	Konuşma hızını uygun şekilde ayarlar.	3,69	,85
13	Konuşma sırasında vurguları yerinde yapar.	3,49	,91
14	Öğretmeni dinlerken soru sorarak anlaşılmayan noktaları aydınlığa kavuşturur.	3,10	1,03
15	İletişim sürecinde öğretmeni konuşmaya güdüler.	2,89	1,03
16	İletişim sürecinde gerektiğinde susar	3,06	1,06
17	Öğretmenin konuşmasına uygun eklemeler yaparak öğretmenin anlaşılmasını sağlar.	3,07	1,08
18	Denetim sonrası öğretmene kendisiyle iletişimi sürdürebilecek bir iletişim ortamı (telefon, faks, elektronik posta vb.) sunar.	1,98	1,27
19	Dinlerken önemli gördüğü kısımları not alır.	2,96	1,19
20	İletişim sürecinde iyi bir dinleyicidir.	3,16	1,08
21	Baş hareketleri ile dinlediğini hissettirir.	3,25	1,06
22	İletişim sürecinde göz temasını etkili kullanır.	3,24	1,04
23	Jest ve mimikleri yerinde kullanır.	3,10	1,04
24	İletişim sürecinde vücudunun duruşunu ve yönünü iletişimi kolaylaştıracak şekilde ayarlar.	3,18	1,02
25	Öğretmenle uygun olmayan ortamlarda iletişim kurar.	3,95	1,30
26	Dış görünüşüne özen gösterir.	3,72	,98
27	İkna edici tavırlar sergiler.	3,33	1,10
28	Öğretmenle iletişim kurmaya isteklidir.	3,18	1,09
29	Öğretmenin kişisel özelliklerinden (yaş, cinsiyet, kıdem, brans, statü, doğum yeri vb.) etkilenir.	3,18	1,09
30	Öğretmen ile arasındaki kültür farklılıklarından etkilenir.	3,40	1,14
31	İletişim sürecini olumsuz etkileyecek kişilik özelliklerine (saldırgan, pasif, saplantılı, bağımlı vb.) sahiptir.	3,54	1,18
32	Öğretmen hakkında daha önceden edindiği bilgilerden etkilenir.	3,00	1,18
33	Anlaşılması güç, teknik terimler kullanır.	3,53	1,06
34	Kendisi ile öğretmen arasındaki iletişimi hiyerarşik yapı (ast-üst ilişkileri) üzerinden yürütür.	2,53	1,34
35	İletişim sürecinde öğretmeni baskı altında tutar.	2,79	1,23
36	İletişimi kesintiye uğratar.	3,02	1,13
37	Öğretmenle arasında tek yönlü iletişimi tercih eder.	3,01	1,24
38	Abartılı davranışlarda bulunur.	3,39	1,23
39	Öğretmenle iletişimi engelleyecek etkenleri giderici önlemler alır.	2,78	1,11
40	Öğretmene güvenmediğini hissettirir.	3,21	1,18
41	İletişim sürecinde içten davranır.	3,05	1,05
GENEL TOPLAM		3,16	,58

Tablo 2’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim denetçilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin aritmetik ortalaması ölçek genelinde 3,16, standart sapması da 0,58’dir. Bu değerler öğretmen görüşlerinin “Ara Sıra” düzeyinde olduğunu göstermektedir. Bu durum öğretmenlerin ilköğretim denetçilerinin iletişim becerilerine yönelik ne iyi ne de kötü değerlendirme yapmadıkları ama iletişim becerilerini yeterli düzeyde de görmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmen görüşlerine göre ölçekte en düşük aritmetik ortalamaya sahip maddeler olan “İletişim sürecinde kendini karşısındakinin yerine koyarak anlamaya çalışır (empati kurma)”yı (2,59) ve “Denetim sonrası öğretmene kendisiyle iletişimi sürdürebilecek bir iletişim ortamı (telefon, faks, elektronik posta vb.) sunar”ı (1,98) denetçiler “Çok Seyrek” düzeyinde, “Kendisi ile öğretmen arasındaki iletişimi hiyerarşik yapı (ast-üst ilişkileri) üzerinden yürütür”ü (2,53) denetçiler “Çoğu Zaman” düzeyinde göstermektedirler. Bu durum, denetçilerin öğretmenlerle empati kurmak adına bir çabalarının olmadığı, denetim sonrasında öğretmenlerle iletişim kurmak istemedikleri, dolayısıyla öğretmenlerden gelecek sorulara kapalı oldukları, öğretmenlerin denetçileri amirleri olarak görmelerini istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

En yüksek puanı alan maddeler olan “Öğretmenin söylediklerini doğru şekilde anlar” (3,42), “İletişimde Türkçe’yi hatasız kullanır” (3,43), “Ses tonunu uygun şekilde ayarlar” (3,60), “Konuşma hızını uygun şekilde ayarlar” (3,69), “Konuşma sırasında vurguları yerinde yapar” (3,49) ve “Dış görünüşüne özen gösterir”i (3,72) denetçiler “Çoğu Zaman” düzeyinde göstermektedir, “Öğretmenle uygun olmayan ortamlarda iletişim kurar” (3,95), “Anlaşılması güç, teknik terimler kullanır” (3,53), “İletişim sürecini olumsuz etkileyecek kişilik özelliklerine (saldırgan, pasif, saplantılı, bağımlı vb.) sahiptir”i (3,54) ise denetçiler “Çok Seyrek” düzeyinde göstermektedirler. Bu bulgular, denetçilerin dış görünüşe ve ifadelerine dikkat ederek iletişim kurarken olumlu bir etki yaratmaya çalıştıkları, iletişim sürecini olumsuz etkileyecek davranışlardan uzak durmaya çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir. Özgözgü’nün (2008) yaptığı çalışmada da bu bulgulara benzer şekilde, öğretmenler yüksek düzeyde denetçiler için “Ses tonunu uygun şekilde ayarlar”, “Konuşma hızını uygun şekilde ayarlar” ve “Dış görünüşüne özen gösterir” ifadelerine katıldıklarını, az düzeyde de “Öğretmenle uygun olmayan ortamlarda iletişim kurar”, “İletişim sürecini olumsuz etkileyecek kişilik özelliklerine (saldırgan, pasif, saplantılı, bağımlı vb.) sahiptir” ifadelerine katıldıklarını belirtmişlerdir. Özgözgü’nün (2008), yaptığı çalışmada ayrıca öğretmenlerin denetçilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları bu çalışmada olduğu gibi orta düzeyde çıkmıştır.

3.2. Öğretmenlerin Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Beklentilerine Ait Bulgular

Bu alt probleme yanıt bulmak için öğretmenlerin denetçilerin iletişim becerilerine yönelik beklentilerine ilişkin puanlarının ortalamalarına ve standart sapmalarına bakılmış ve sonuçlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Öğretmenlerin Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Beklentilerine Ait Madde Ortalama Puanları

Madde No	Maddeler	\bar{x}	ss
1	Öğretmenlerden gelecek öneri ve dileklere kapalıdır.	4,59	,86
2	İletişim sürecinde kendini karşısındakinin yerine koyarak anlamaya çalışır (empati kurma).	4,61	,69
3	Öğretmenin söylediklerini doğru şekilde anlar.	4,70	,59
4	Konuşma içeriğini örneklerle zenginleştirir.	4,57	,64
5	Konuşmasında ilgi arttırıcı, dikkat çekici ifadeler kullanır.	4,46	,67
6	Kendi tutumlarını, düşüncelerini ve deneyimlerini öğretmenle paylaşır.	4,39	,78
7	İletişim sürecinde öğretmenlerden gelecek geribildirimlerden yararlanır.	4,47	,71
8	İletişim sürecinde öğretmenin düşünerek yanıt vermesi için yeterli zaman tanır.	4,63	,65
9	Öğretmenlerden gelecek sorulara yetersiz yanıtlar verir.	4,52	,95
10	İletişimde Türkçe’yi hatasız kullanır.	4,61	,86
11	Ses tonunu uygun şekilde ayarlar.	4,68	,61

12	Konuşma hızını uygun şekilde ayarlar.	4,65	,62
13	Konuşma sırasında vurguları yerinde yapar.	4,71	,56
14	Öğretmeni dinlerken soru sorarak anlaşılmayan noktaları aydınlığa kavuşturur.	4,57	,70
15	İletişim sürecinde öğretmeni konuşmaya güdüler.	4,45	,79
16	İletişim sürecinde gerektiğinde susar	4,41	,76
17	Öğretmenin konuşmasına uygun eklemeler yaparak öğretmenin anlaşılmasını sağlar.	4,40	,89
18	Denetim sonrası öğretmene kendisiyle iletişimi sürdürebilecek bir iletişim ortamı (telefon, faks, elektronik posta vb.) sunar.	4,17	1,09
19	Dinlerken önemli gördüğü kısımları not alır.	4,43	,79
20	İletişim sürecinde iyi bir dinleyicidir.	4,61	,65
21	Baş hareketleri ile dinlediğini hissettirir.	4,54	,74
22	İletişim sürecinde göz temasını etkili kullanır.	4,49	,76
23	Jest ve mimikleri yerinde kullanır.	4,49	,68
24	İletişim sürecinde vücudunun duruşunu ve yönünü iletişimi kolaylaştıracak şekilde ayarlar.	4,46	,76
25	Öğretmenle uygun olmayan ortamlarda iletişim kurar.	4,76	,62
26	Dış görünüşüne özen gösterir.	4,28	1,00
27	İkna edici tavırlar sergiler.	4,54	,71
28	Öğretmenle iletişim kurmaya isteklidir.	4,54	,69
29	Öğretmenin kişisel özelliklerinden (yaş, cinsiyet, kıdem, branş, statü, doğum yeri vb.) etkilenir.	4,32	,99
30	Öğretmen ile arasındaki kültür farklılıklarından etkilenir.	4,53	,78
31	İletişim sürecini olumsuz etkileyecek kişilik özelliklerine (saldırgan, pasif, saplantılı, bağımlı vb.) sahiptir.	4,73	,83
32	Öğretmen hakkında daha önceden edindiği bilgilerden etkilenir.	4,37	1,12
33	Anlaşılması güç, teknik terimler kullanır.	4,47	1,05
34	Kendisi ile öğretmen arasındaki iletişimi hiyerarşik yapı (ast-üst ilişkileri) üzerinden yürütür.	4,33	1,10
35	İletişim sürecinde öğretmeni baskı altında tutar.	4,78	,71
36	İletişimi kesintiye uğratar.	4,74	,76
37	Öğretmenle arasında tek yönlü iletişimi tercih eder.	4,65	,89
38	Abartılı davranışlarda bulunur.	4,84	,63
39	Öğretmenle iletişimi engelleyecek etkenleri giderici önlemler alır.	4,23	1,35
40	Öğretmene güvenmediğini hissettirir.	4,76	,75
41	İletişim sürecinde içten davranır.	4,55	1,07
GENEL TOPLAM		4,54	,42

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin eğitim denetçilerinin iletişim becerilerine yönelik beklentilerinin aritmetik ortalamasının 4,54, standart sapmasının da 0,42 olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre öğretmenlerin beklentileri “Her Zaman” düzeyindedir. Bu durumda denetçilerin iletişim becerilerine ilişkin olarak öğretmenlerin beklentilerinin çok yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Ölçekteki olumlu maddelere bakıldığında, “Denetim sonrası öğretmene kendisiyle iletişimi sürdürebileceği bir iletişim ortamı (telefon, faks, elektronik posta vb.) sunar” maddesine yönelik

beklentinin (4,17) “Çoğu Zaman” düzeyinde olduğu, bu madde dışındaki maddelere yönelik beklentinin “Her Zaman” düzeyinde, olumsuz maddelere bakıldığında ise yine her birine yönelik beklentinin “Hiçbir Zaman” düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenler, denetçilerin her zaman olumlu davranışları göstermelerini, olumsuz davranışları da hiçbir zaman göstermemelerini beklemektedir. Ayrıca genel olarak beklentilerinin “Her Zaman” düzeyinde olması öğretmenlerin ilköğretim denetçilerinin var olan iletişim becerilerini çok daha etkili biçimde kullanmalarını bekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

En yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddeler olan “Öğretmenin söylediklerini doğru şekilde anlar” (4,70), “Konuşma sırasında vurguları yerinde yapar” (4,71), “Ses tonunu uygun şekilde ayarlar” (4,68) davranışlarını öğretmenler denetçilerin “Her Zaman” göstermesini, “Öğretmenle uygun olmayan ortamlarda iletişim kurar” (4,76), “İletişim sürecinde öğretmeni baskı altında tutar” (4,78), “Abartılı davranışlarda bulunur” (4,84), “İletişim sürecini olumsuz etkileyecek kişilik özelliklerine (saldırgan, pasif, saplantılı, bağımlı vb.) sahiptir” (4,73), “İletişimi kesintiye uğratar” (4,74), “Öğretmene güvenmediğini hissettirir” (4,76) davranışlarını öğretmenler denetçilerin “Hiçbir Zaman” göstermemesini beklemektedir. Öğretmenler öncelikle denetçilerin konuşmalarına, ifadelerine dikkat etmeleri gerektiğini, kendilerini olumsuz etkileyecek, iletişimlerini engelleyecek davranışlar göstermemelerini beklemektedirler. Bu durum öğretmenlerin denetçilerle, olumlu, yapıcı ilişkiler ve etkili bir iletişim kurmayı bekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Özgözü'nün (2008) yaptığı çalışmada da bu çalışmaya benzer şekilde ölçek genelinde beklentiler çok yüksek düzeyde çıkmıştır. Ayrıca yine Özgözü'nün (2008) çalışmasında bu bulguları destekler nitelikte “Abartılı davranışlarda bulunur.”, “İletişim sürecini olumsuz etkileyecek kişilik özelliklerine (saldırgan, pasif, saplantılı, bağımlı vb.) sahiptir” ifadelerine yönelik öğretmen beklentileri “Hiçbir Zaman” düzeyinde çıkmıştır. Bu çalışmada olduğu gibi bu ifadelere yönelik beklentiler çok yüksek düzeyde çıkmıştır.

3.3. Öğretmenlerin Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri ve Beklentileri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

Bu alt problemde öğretmenlerin eğitim denetçilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin görüşleri ve beklentileri incelenmiş ve ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş; sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Öğretmenlerin Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Görüş ve Beklentilerinin Farklılığına İlişkin t-Testi Sonuçları

Genel iletişim becerileri	Görüş/Beklenti	n	\bar{x}	ss	t	p
	Beklenti	342	4,54	,155	22,535	,000*
	Görüş	342	3,15	,363		

*p<.05

Tablo 4 incelendiğinde, ölçek genelinde öğretmenlerin beklentilerine ait ortalamaların, görüş ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerinin beklentileri “Her Zaman” düzeyinde, görüşleri ise “Ara Sıra” düzeyindedir.

Öğretmenlerin, denetçilerin iletişim becerilerine yönelik beklenti ve görüş farklılığını test etmek için yapılan t-testi sonucunda beklentiler lehine (p<.05) anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu durum denetçilerin gösterdikleri iletişim becerileri ile beklenen iletişim becerilerinin birbirinden farklılaştığı, beklenen düzeyde iletişim becerileri göstermedikleri şeklinde yorumlanabilir. Kavas (2005), benzer şekilde yaptığı çalışmada, ilköğretim müfettişlerinin denetim sürecinde göstermiş oldukları denetim davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentilerinin farklılaştığını, beklenti düzeyleri yüksek iken algı düzeylerinin düşük olduğunu belirtmiştir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Öğretmenler eğitim denetçilerinin iletişim becerilerini çok yeterli bulmamaktadırlar. Denetçilerin iletişim becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri orta düzeydedir. Öğretmenler denetçilerin kendileriyle iletişim kurmak için çok istekli olmadıklarını bu durumda iletişim sürecini olumsuz etkilediğini, ayrıca denetçilerin iletişimi hiyerarşik yapıyı koruyarak kurduklarını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin, eğitim denetçilerinin iletişim becerilerinin düzeyine ilişkin beklentileri çok yüksek düzeydedir. Araştırmada, öğretmenlerin, eğitim denetçilerinin iletişim becerilerinin var olan düzeyden daha yüksek düzeyde olmasını, denetçilerle daha sık ve daha olumlu ilişkiler kurmayı ve kurdukları iletişimde kendilerini rahat ifade etmek istedikleri görülmüştür.

Öğretmenlerin denetçilerin iletişim becerilerine ilişkin beklentileri ve görüşleri arasında bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde, çok yüksek düzeyde beklentileri olmasına karşılık gerçekleşen durumun orta düzeyde olduğu görülmüştür. Denetçilerin göstermiş oldukları iletişim becerilerini öğretmenlerin yeterli bulmadıkları, daha yüksek düzeyde iletişim becerileri göstermelerini bekledikleri görülmüştür. Denetçilerin iletişim becerilerine ilişkin olarak öğretmenlerin beklentileri ile görüşlerinin farklılaşması, denetçilerin istenen düzeyde iletişim kuramadıkları, var olan düzeydeki iletişim becerilerinden öğretmenlerin memnun olmadıkları ve yeterli görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bunun nedeni ise denetçilerin geleneksel tutumlarını sürdürmekteki ısrarları olabilir.

KAYNAKLAR

- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara.
- Başaran, İ.E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Crowley, D., Heyer, P. (2007). *Communication in history: Technology, culture, society (5th ed.)*. Boston: Pearson Allyn and Bacon.
- Ergin, A. (2008). *Eğitimde etkili iletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eroğlu, E. (2008). Eğitim ortamlarında etkili iletişim ve boyutları. Eğitim kurumlarında örgütsel iletişim. U. Demiray (Ed.) *Etkili İletişim* (s.223-264). Ankara: Pegem Akademi.
- Gökçe, D. (2011). *Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri konusunda öğretmenlerin görüşleri ve beklentileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Haney, W.V. (1973). *Communication and organizational behavior: Text and cases*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin, INC.
- Kavas, E. (2005). *İlköğretim müfettişlerinin denetim davranışlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Kaya, Y.K. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Metts, S. (2004). Introduction to communication theory. J.R. Baldwin., S.D. Perry, S.D, M.A. Moffitt (Ed.). *Communication Theories for Everyday Life*. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Özgozgu, S. (2008). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin, denetmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1996). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Taymaz, H. (2010). *Eğitim sisteminde teftiş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Uygur, A., Göral, R. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Yüksel, A.H. (2008). İletişimin tanımı ve temel bileşenleri. U. Demiray (Ed.). *Etkili İletişim* (s.1-43). Ankara: Pegem Akademi.

Extended Abstract

The role of relationships between people can be understood better when it is considered that education continues via people and their ways of communication. This situation obliges the ones who have roles in education process to have enough information not only about technical data and skills, but also about human relationships (Aydın, 2007, p.72). Also Eroğlu (2008, p.226) states that it has become a compulsory to discuss the communication process factors in the aspect of learning-teaching process and to make the teachers and school administrators more sensitive and and willing to develop their communication skills.

As Aydın (2007, p.27) states, the heart of the modern supervision is interaction. That's why, a special attention is paid to prepare the proper conditions which are necessary for an effective interaction in teaching and learning environment. This issue is accepted as a supervisory function. A healthy communication is compulsory for an effective interaction. It should be considered as a supervisory mission to establish such a communication system and bring in necessary skills to the relevant people. Collaboration is an important way to develop the communication skills. Arranging meetings at which the teachers can express and exchange their opinions easily and openly is one of the ways to develop their communication skills.

Today, it is necessary to occur some changes in the roles and functions of the supervisors as the understanding of supervision changes. The supervisors should show model behaviours, establish effective human relations by using their communication skills, create ways of solution in case of problems and be helpful and guiding for the individuals or institutions in reaching their aims. According to Başar (2000, p.58, 71), the function of an education supervisor is to be leader, director, guide, educator, making investigation and enquiry to match the aims of the education and the school with the quantitative - qualitative formation of the graduates. The education supervisor should be able to solve the problems and show their factors and sources and perform as a peacemaker and method and facility finder.

Primarily, the supervisor must know the purposes of the acts, regulations, schedules about education, be able to explain them clearly and apply them properly. They should have a different point of view and be solution oriented. The supervisor must be able to redound the audience and interact with them. This interaction is not one-way; he effects the audience and is effected by them. The supervisor should know the organization, the environment of the organization, teachers and directors and their expectations very well and behave according to these. He should be able to motivate his followers in reaching their aims and gain their trust. Besides, he must try to correlate the expectations of the individuals with the aims of the institution. He must be the prompter in reaching the aims, working and solving problems. What provide all these are both the expertise of the supervisor and the personal characteristics he should have. Başaran (1996, p.80) states that Turkish Educational System has serious problems in supervising system just like management system. The most important problems are relationship defects between the supervisors and the supervised, and inadequate experience and education of the supervisors and the administrators. According to Uygur ve Göral (2005, p.142), the supervising system of a management should be established on the direct relationship between the supervisor and the supervised.

Based on this evaluation, in this research the communicational behaviours of the supervisors are evaluated from the teachers' viewpoint. The population of the study consists of 3906 teachers who worked in Yenimahalle, Ankara in 2009-2010 academic year. And the sample consists of 2357 teachers presenting this population. The scale used in this study is "Scale of Communication Skills of the Supervisors" which was developed by Özgözü (2008). This scale was applied to the volunteer teachers in the schools. Data collecting study had been carried out during the second term of the 2009-2010 academic year.

When the first sub problem of the research was analyzed, the teachers' view about the supervisors' communication skills was in the level of "Sometimes". In general, the average of the items is medium-level. This can be paraphrased as the teachers think that the supervisors care to keep the hierarchy during the communication period and they do not pay much attention to the teachers' opinions, the supervisors' sincerity during the communication period is medium-level and they do not listen to the teachers as much as necessary.

When the second sub problem of the research was analyzed, the teachers' expectations about the supervisors' communication skills was in the level of "Always". When the average of the items analyzed the result can be paraphrased as the teachers expect from the supervisors to be careful about their way of speaking and their expressions, not to show behaviours which affect themselves negatively and block the communication, not to be affected by the ideas which they had had previously and to trust the teachers. Additionally, the teachers expect to establish positive and constructive relationships and effective communication with the supervisors. Besides, it can be said that the teachers want to have opportunities to talk and express themselves.

When the last sub problem of the research was analyzed, a significant difference was seen between the expectations of the teachers from the supervisors' communication skills and their opinions in favour of the expectations. In this case, it can be stated that the supervisors' communication with the teachers is not enough in the teachers' point of view, and the teachers expect better communication skills from the supervisors.

When the results of the research are evaluated, it can be seen that communication between the educational supervisors and the teachers is not at the level of the teachers' expectations. Taking this situation into consideration, the teachers can be effected positively when the supervisors share their own experiences and knowledge during the supervising process, listen to the teachers and consider the suggestions from the teachers. Besides, because the communication is two-way, the teachers should have education on managing the communication process to make the process more effective. To raise the teachers' opinions about the supervisors communication skills from medium level to higher levels, some activities should be organized to throw together the supervisors and the teachers outside the supervision activity, in more social environments. Addition to these, to train supervisors appropriate for modern supervision understanding, collaboration with the universities is possible. The supervisors can be obliged to have post graduate in the field of educational administration.