

Okulda Diyalog: Okul Yönetiminin Rolü¹

Rüveyde İŞGİNÖZ², Tuncer BÜLBÜL³

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okulda diyalog sürecini oluşturma ve geliştirmede okul yönetiminin rolünü resmi ortaöğretim kurumlarına görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak ortaya koymaktır. Araştırmanın çalışma grubunu Tekirdağ ili Çorlu ilçesinde 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bulunan 3 resmi ortaöğretim okulunda görev yapan 12 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma verileri, yüz yüze görüşme tekniğiyle, yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir; araştırmaya katılan okul yöneticileri, okulda diyalogun önemli ve gerekli olduğuna inanmaktadırlar ve bu konuda eksiklikleri olduğunu kabul etmektedirler. Yöneticiler okulda diyalogun eğitim-öğretime birçok katkısının olacağını düşünmektedirler. Yöneticiler ayrıca, okulda ve toplumda diyalog sorunlarının olduğunu, bu sorunları çözmek ve diyalog sürecini geliştirmek için okul yöneticilerine, öğretmenlere, velilere ve öğrencilere önemli bazı görevler düştüğünü belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Diyalog, İletişim, Çatışma, Çatışma Çözme, Yönetim

Dialogue at School: The Role of the School Administration

ABSTRACT

This research was conducted to examine the dialogue at school and the role of the school administration. The views of the school administrators, who work in public secondary schools, about dialogue were tried to determine in this research. For this purpose, maximum variety sampling technique, which is one of the qualitative research method, was used while deciding on the study group. The study group of this research includes twelve school managers who work in three public schools in Çorlu, Tekirdağ. The datas that are related with this research were collected in 2011-2012 academic year. A semi-structured interview form was prepared to be able to collect data from the school managers in the study group. In the form of the interview, questions to determine the opinions of the school managers about dialogue at school and the role of the school administration were asked. The findings of this research can be summarized as follows; the school managers in this research believes that dialogue is important and necessary and they accept their deficiency in this subject. The school managers claim that dialogue will be useful for education in many ways. Moreover, the school managers state that there are dialogic problems both at schools and also in society and school managers, teachers, parents and students have some roles to solve these problems and develop the dialogue process.

Key Words: Dialogue, Communication, Conflict, Conflict Resolution, Administration

¹ Bu makale Yrd. Doç. Dr. Tuncer Bülbül'ün danışmanlığında Rüveyde İşgönöz tarafından hazırlanan "Okulda Diyalog: Okul Yönetiminin Rolü" (2012) başlıklı tezsiz yüksek lisans projesinden üretilmiştir.

² İngilizce Öğretmeni, MEB Tekirdağ - ruveydei@hotmail.com

³ Yrd. Doç. Dr. - Trakya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü - tuncerbulbul08@gmail.com

GİRİŞ

Okul, çocukların ve gençlerin yetişkinler dünyasına hazırlanabilmeleri için oluşturulmuş özel bir çevredir. Okulun temel misyonu, çocukları ve gençleri eğitmek, onlara ileride ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerileri kazandırmak ve onların donanımlı ve başarılı olmaları için onlara destek olmaktır. Bunların gerçekleşebilmesi için okullar herşeyden önce öğrencilerin kendilerini mutlu ve güvende hissedecekleri bir yer olmalıdır. Başka bir ifadeyle, okullar, tüm öğrencilerin kendilerini her türlü fiziksel ya da psikolojik tehdit ve tehlikeye karşı güvende hissedeceği, başkalarıyla birlikte çalışma ve öğrenme fırsatını bulabileceği, bireysel farklılıkların doğal kabul edildiği, herkesin birbirine karşı hoşgörülü ve saygılı davrandığı bir çevre olmak zorundadır. Dolayısıyla hayatlarında çok önemli bir yer ve dönemi kapsayan okulla çocukların sağlam bir bağı olmalıdır. Böyle güçlü bir bağ oluşabilmesi için gerekli olanların başında okuldaki tüm bireyler arasında kurulacak olan diyalog ortamıdır. Bu diyalogun başlayabilmesi ve gelişebilmesi için okul yöneticilerine, velilere, öğretmenlere ve öğrencilere çeşitli görevler düşmektedir. Arzulanan, okulda samimi ve yapıcı bir diyalog ortamı oluşturabilmektir.

Türk Dil Kurumu (2012) diyalog kelimesini; karşılıklı konuşma, anlaşma, uyum sağlama veya bu yolda çalışma biçiminde açıklamaktadır. Sözlükte diyalogun amacı "karşılıklı anlayış ve uyum arayışı" olarak tanımlansa da diyalogun sonucu her zaman uyum olmayabilir. Diyalogun sonucunda başka biriyle neden öylesine sert bir fikir uyuşmazlığı içinde bulunduğu kavranabilir; kişiler birbirini daha iyi anlayabilirler, ama daha iyi uyum sağlamaları şart değildir (Yankelovich, 2002). Felsefeci Martin Buber (1958) "Ben ve Sen" adlı yapıtında gerçek bir diyalogda sıradan bir konuşmadan daha derin bir şeyin gerçekleştiğini söyler. Buber'ın felsefesine göre "yaşamın kendisi bir tür toplantı, diyalog ise üzerinde bulduğumuz "yamaç"tır. Diyalogda, kendimizi donattığımız ince yüzeyselliklerin ve savunuların ötesine geçeriz. Birbirimizi, aramızda bağ kuracak bir içtenlikle dinler ve yanıtlanır. "Ya sen, ya ben" yerine, "sen ve ben" deriz". Diyalog bu açıdan, başarılı bir ilişki kurma sürecidir. Ben-Sen etkileşimi, kişinin kendisini karşı tarafın kaygılarına içtenlikle açması anlamına gelir. "Bu tür bir diyalogda "ben", ne seninle konuşurken kabul etmediğim fikirleri özellikle göz ardı ederim, ne senin söyleyeceklerini yarım kulakla dinleyip sözlerini çürütecek savunular sıralamakla meşgul olurum, ne de kendi önyargılarımı pekiştirmeye çalışırım. Tam tersine senin bakış açını bütünüyle "benimser", kelimenin tam anlamıyla onunla ilgilenirim. Sen de aynı şeyi yaparsın. Karşılıklı anlayışı geliştirmek amacıyla, birbirimizin görüşlerini içselleştiririz". Buber, diyalogun bir varolma biçimi olduğunu ifade etmiştir (Akt: Yankelovich, 2002).

Günümüzde okullar sadece öğretim yapılan bir yer değil aynı zamanda farklı çevrelerden gelen öğrencilerin zihinsel, duygusal ve sosyal yönlerden gelişmelerini sağlayan bir eğitim ortamıdır. Okulların amacı, sağladıkları olanaklarla, öğrencileri ilgi ve yetenekleri doğrultusunda çağdaş bir birey olarak yetiştirerek, toplumsal yapıya uyum sağlamalarına yardım etmektir. Bu doğrultudaki çağdaş eğitim anlayışı, çocukların eğitim-öğretiminden sorumlu olan eğitimciler ve anne-babalara yeni rol ve görevler tanımlamaktadır.

Yeni değerler, okulların yapı ve işleyişini karakterize eden hiyerarşik ve bürokratik yapının yerini, daha çok yerinden yönetilen ve profesyonel kontrolün egemen olduğu bir yapıya terk etme zorunluluğunu getirmektedir. Bu yeni paradigma, okulun yapısındaki 'rol, ilişki ve sorumluluklarda' temel bazı değişiklikler öngörmektedir. Örneğin, okuldaki otorite akışının daha az hiyerarşik olması bir zorunluluk haline gelmiştir. Hiyerarşik yapının eğitimde kaliteden çok, mevzuatın yerine getirilmesine odaklanması, otoritenin daha az hiyerarşik fakat daha çok profesyonel bir akış seyretmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Bu çerçevede öğretmen, yönetici ve diğer personelin okuldaki rolleri 'daha genel ve esnek' tanımlanır olmuştur. Liderlik, pozisyonla değil, yapılması gereken işte başarılı olmakla ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Özden, 2005).

Calderhead (1997) öğretmenin hızla değişen rolünü 'öğrenciyle bütünleşerek onların duygularını anlaması, öğretim ortamını düzenlemesi, meslektaşları ve anne-babalar ile sürekli etkileşim kurması gerekir' şeklinde belirtmiştir. Sınıf ortamında öğretmen ve öğrenciler arasındaki kişiler arası ilişki öğrencilerin öğrenme sürecine katkı sağlayan önemli bir unsurdur. Kişiler arası ilişkiler ve öğrenci sonuçları arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki çalışmalar özel öğrenci-öğretmen ilişkilerinin öğrenci başarısı ve tutumları için diğer etkenlerden daha etkili olduğunu göstermiştir (Brekemans, Wubbels & Den Brok, 2002). Öğrenci-öğretmen arasındaki olumlu ilişkiler öğrencinin daha yüksek akademik başarısı ve daha az disiplin problemleri gibi iki önemli öğrenci davranış sonucunu öngörmektedir (Crosnoe, Johnson & Elder, 2004). Bu çerçeveden sınıf ve okul içerisinde öğretmen(ler) ve öğrenci(ler) arasında karşılıklı olumlu diyalog ortamı, öğrenci başarısına ve öğrenme sürecine yardım eden en önemli elementlerden bir tanesidir (Bedur, 2007).

Öğretmenlerin sınıf içinde öğrencilerle sürekli diyalog halinde olmaları, sınıf atmosferinin olumlu yönde gelişmesinde etkili olacaktır. Ayrıca, böylesi bir ilişkinin geliştirilmesi, öğrencilerin okul-sınav kaygısı, öğrenme kaygısı, vb. gibi olumsuz kaygılarının da yok edilmesinde ya da azalmasında önemli etkisi olacaktır. Burada öğretmenlerin öğrencilerle diyalog ortamı geliştirirken, onlara verecekleri her türlü destek, öğrencilerin psiko-sosyal, akademik ve duygusal anlamlarda iyi bir duruma gelmelerine yardımcı olacaktır. Bu ise, öğrencilerde kendine güven duygusunun gelişmesinde önemli bir etken rolü oynayacaktır.

Okul, aile ve öğrenci, eğitim sistemlerinin en temel yapı taşlarıdır. Eğitim sistemlerinin istenilen sonucu vermesi için bu üç halkanın güçlü bir iletişim ve işbirliği içinde olması hayati bir önem taşımaktadır. Özellikle ailenin bu süreçte daha katılımcı hale getirilmesi gerekmektedir. Çünkü çocuğunun uzmanı olan ve onlara, ilerleyen yıllarda değiştirmenin çok zor olduğu kişilik özelliklerini kazandıran ailesidir. Bu nedenle eğitim-öğretimde başarıya ulaşmak isteyen okul yönetimi, uygulanacak olan programda öğretmen kadar anne babaları da katılımcı hale getirebilmek için, anne- baba ve öğretmen ilişkisine önem vermelidir (Akbaşlı & Kavak, 2008).

Anne-babalar sadece öğrencilerin ilk öğretmenleri değil aynı zamanda da eğitimcilerin ortaklarıdır. Anne babaların çocuklarıyla ilgili bir anlayışları vardır ve bu anlayış öğretmenler için öğrenme deneyimlerini planlarken değerli olabilmektedir. Benzer şekilde öğretmenler de öğrencileri, anne-babalardan farklı bir şekilde, farklı ortamda tanıdıkları için anne babaların çocuklarını tanımalarına katkıda bulunabilmektedirler. Eğitimcilerin, anne babaları öğretim programı ve çocuklarının ilerlemeleri hakkında bilgilendirme sorumlulukları vardır. Bunun yanında anne babalar da okul programına ve hedeflerine katkıda bulunabilirler. Anne babalar çocuklarını güdülemede, okulda öğrenilenler ile dışarıdaki fırsatlar arasında bağlantı kurmada aktif rol üstlenebilirler (Danielson, 2002).

Bu nedenlerle bir okul yöneticisinin okulda iletişimi ve dolayısıyla diyalogu kesen ya da engelleyen etmenleri saptaması ve ortadan kaldırması son derece önemlidir. Bunun için öncelikle yöneticilerin bizzat kendilerinin örnek teşkil edecek biçimde diyalog ortamları yaratmaları beklenmektedir. Ancak Türkiye'de özellikle son yıllarda hem sistemden kaynaklı bazı sorunlar ve eksiklikler, hem de değişen çevre ve öğrenci profili açısından okullar temel amaçlarını bile gerçekleştiremeyecek bir konuma gelmiştir. Özellikle

ortaöğretimde başarı sadece sınavla ölçülür hale gelmiş ve eğitim boyutu gözardı edilmiştir. Okulda ve sınıfta öğrencilerin birbirleriyle ya da öğretmenler ve yöneticilerle olan iletişimleri olumsuz bir seyir içindedir. Okulda istenmeyen öğrenci davranışları, güvensizlik ortamı ve şiddet olayları, okula aidiyet ve bağlılık sorunları giderek artış göstermektedir. Öğrenci, öğretmen ve yöneticiler aynı amaçlar doğrultusunda birlikte hareket edecek unsurlar olmak yerine birbirine karşı güvensiz, sevgi ve hoşgörü ve anlayıştan uzak, adeta birbirine rakip iki takım gibi hareket etmektedir. Karşısındakini dinleyip anlamak, empati kurmak ve ortak paydada buluşmak yerine herkes 'ben' merkezli davranarak mevcut sorunları içinden çıkılmaz hale getirmektedir. Burada sorulması gereken asıl soru tüm bu sorunların diyalog yoluyla halledilebilir olup olmadığıdır. Okulda öğrencilerin davranış problemleri, başarısızlık nedenleri, iletişim eksikliği, şiddet olayları ve okula aidiyet konusu gibi birçok sorunun diyalog yoluyla hangi düzeyde çözümlenebileceği bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır. Bu tartışmalardan hareketle bu araştırmanın amacı, okulda diyalog sürecini oluşturma ve geliştirmede okul yöneticilerinin rolünü ortaya koymaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin okulda diyalog ortamını yaratmada görev ve sorumlulukları nelerdir?
2. Okulda diyalogun demokratik eğitime katkısı nasıldır?
3. Okulda diyalogun öğrenci başarısına katkısı nasıldır?

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Okulda diyalog sürecini oluşturma ve geliştirmede okul yöneticilerinin rolünü ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın deseni nitel araştırma yöntemine dayanmaktadır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Tekirdağ ili Çorlu ilçesinde MEB'e bağlı 3 resmi orta öğretim okulunda görevli 12 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklem tekniği kullanılmıştır. Çalışma grubunda yer alacak yöneticilerin, farklı tür lise (Endüstri Meslek ve Teknik Meslek Lisesi, Anadolu Lisesi ve Genel Lise), görev (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) ve cinsiyetten olmasına dikkat edilerek çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Maksimum çeşitliliğe dayalı bir örneklem oluşturmada amaç, genelleme yapmak için bu çeşitliliği sağlamak değildir, tam tersine çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Çalışma grubunda yer alan 12 yöneticinin, 3'ü kadın, 9'u erkektir. Yöneticilerin 3'ü Müdür, 3'ü Baş Müdür Yardımcısı ve 6'sı Müdür Yardımcısı'dır.

Veri Toplama Araçları ve Uygulanması

Araştırma verileri, yüz yüze görüşme tekniğiyle, yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme formu geliştirilirken ilgili alanyazın taranmış ve okulda diyalog konusu ile ilgili okul yöneticileri ile ön görüşmeler yapılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan form konu ile ilgili uzmanlık ve deneyime sahip öğretim üyelerinin görüşlerine sunulmuş ve geri bildirimler temelinde taslak soru formuna son hali verilmiştir. Görüşme formunda toplam altı soru yer almaktadır. Veri toplama sürecinde çalışma grubunu oluşturan yöneticilerle yapılan her bir görüşme öncesi görüşülecek kişiye konu

hakkında ön bilgi verilmiş, kendisinin belirlediği yer ve zamanda görüşmeyi yapabilmek üzere randevu alınmıştır. Görüşmeler katılımcıların bilgisi dâhilinde ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Yöneticilerle yapılan görüşmeler 30 dakika ile 1 saat arasında gerçekleşmiştir. Görüşme sırasında katılımcıları yönlendirici, araştırmanın veri toplama sürecini olumsuz etkileyebilecek durumlardan kaçınılmıştır. Bu süreçte araştırmacının rolü, ele alınan olgu bağlamında verilerin toplanması, analizi ve bulguların yorumlanması olarak gerçekleşmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizi araştırmanın kuramsal olarak çok açık ifade edilemediği veya daha derinlemesine bir analize gereksinim duyulduğu durumlarda gerçekleştirilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011).

Verilerin analizinde öncelikle ses kayıtları ile elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Ardından ses kayıtları ve bilgisayar dökümleri bir uzmana verilerek verilerin bilgisayar ortamına doğru bir biçimde aktarılıp aktarılmadığı kontrol edilmiş ve verilerin doğruluğu konusunda onay alınmıştır. Bu aşamadan sonra veriler oluşturulan sosyal veri indekslerine yerleştirilmiştir. Veriler çerçevesinde kodlamalar yapılarak görüşler, analiz işlemi sonucunda elde edilen temalar ve alt temalar altına yerleştirilmiştir.

Analiz aşamasının son adımı olarak elde edilen tema ve alt temalar, ilgili alanlarda bir uzmanın görüşüne sunularak elde edilen temalar üzerinde kodlayıcılar arası güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu işlemde Kodlayıcılar Arası Güvenirlik Yüzdesi = $[\text{Görüş Birliği}/(\text{Görüş Birliği}+\text{Görüş Ayrılığı})] \times 100$ formülünden (Miles & Huberman, 1994) yararlanılmış ve kodlayıcılar arası güvenilirlik yüzdesi % 88 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanmış ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Yapılan doğrudan alıntılarda katılımcıların gerçek isimleri gizli tutulmuş, yöneticiler (Mdr/Md.Yrd., Yaş, Cinsiyet), ... biçiminde kodlanmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen bulgular gerekli yerlerde yönetici görüşlerinden meydana gelen doğrudan alıntılar ile desteklenerek aşağıda sunulmuştur.

Diyalog Algısı ve Tanımı

Araştırmada ilk olarak diyalogun yöneticiler tarafından nasıl algılandığını ve tanımlandığını ortaya koyabilmek için yöneticilere diyalog hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Bu konudaki yönetici görüşleri diyalog algısı ve tanımı teması altında yedi alt temada gruplandırılmıştır. Bu temalar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Okul yöneticilerinin diyalog algısı ve tanımına ilişkin görüşleri

Tema	Alt Temalar	f
Diyalog Algısı ve Tanımı	İletişim kurma	3
	Karşılıklı konuşma	5
	Kendini doğru ifade etme	3
	Uzlaşma/Anlaşma	8
	Başarıya ulaşma	2
	Yanlış anlamaları önleme	2
	Paydaşların önem kazanması	2

Görüşler incelendiğinde diyalogun yöneticiler açısından olumlu anlamlar ifade ettiği, yöneticilerin tamamının diyalogun önemine ve gerekliliğine inandığı görülmektedir. Yöneticiler, diyalogun insan ilişkilerinin vazgeçilmez ve temel unsurlarından biri olduğunu ve hatta yalnızca okulda değil hayatın her alanında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte diyalogun tanımının, yöneticiler açısından farklılık gösterdiği ve yöneticilerin diyalog algılarının çoğu zaman aynı olmadığı görülmektedir. Bazı yöneticiler, diyalogu iletişimle eş anlamlı düşünerek sadece iki kişinin konuşması olarak algılarken, bir kısım yönetici diyalogu kendini doğru ifade etme olarak tanımlamıştır. Yöneticiler diyalogu; uzlaşma, anlaşma, sorunların çözümlenmesi, başarıya ulaşma, yanlış anlamaları ve çatışmaları önleme, paydaşların önem kazanması, güzel konuşma, ortak karar alma gibi birçok farklı kavramla açıklamaktadırlar.

Diyalog kesinlikle gerekli ve önemlidir. Hatta ve hatta sadece okulda değil diğer hayatımızın bütün evrelerinde, yaşadığımız her yerde, evimizde, apartmanda, dışarıda, pazarda, bakkalda, manavda, her yerde diyalog olmalı. Toplumun geneline yayıyoruz. Çünkü diyalog olmadan anlaşma olması mümkün değil. Yanlış anlaşılmalara da önüne geçmek için diyalogun olması gerekir. Çatışmaları önlemek diyalogla mümkündür (Md. Yrd. 9, Yaş 39, Erkek).

Ben buna geniş kapsam olarak iletişim diyorum. Şimdi tabii diyalog iki kişinin karşılıklı konuşmasıdır. Ancak sizin bahsettiğinize biz eğitim dilinde farklı kelimeler kullanıyoruz. Buna çatışma diyoruz. Buna diğer farklı farklı durumlara göre isimler verebiliyoruz. Bir kurumda, bir müessesede zaten işin sağlıklı yürümesi için, sağlıklı olması için her şeyin işte sadece diyalog değil, diyalog ben söylerim o da söyler. Ama bunun ötesinde bir şey olmaz. Yani bir sınıf ortamında ben söylerim öğretmen olarak, öğrenci dinler veya öğrenci sorulan soruya cevap verir. Tamam bu bir diyalogdur. Yani sorulan soruya cevap verilince o da diyalogdur. Ancak iki öğretmen arasındaki olay da aynı şekilde, yani iki öğretmen arasında da gelinir, hal hatır sorulur, bir konu hakkında konuşulur ama çatışma ortamı az çok biraz ortaya çıkmazsa rekabet yok demektir. Diyalog kelime itibarıyla iki kişinin birbiriyle iletişime geçmesidir (Müdür 11, Yaş 57, Erkek).

Okulda Diyalogun Yararları

Araştırmaya katılan yöneticilere, okulda diyalogun eğitim-öğretime, okuldaki iletişime ve okulda yaşanan sorunlara ne tür katkıları olabileceği sorulmuştur. Bu konudaki yöneticisi görüşleri “okulda diyalogun yararları” teması altında yedi alt temada gruplandırılmıştır. Bu temalar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Diyalogun okulda eğitim-öğretime katkıları

Tema	Alt Temalar	f
Diyalogun Yararları	Disiplin problemleri/Davranış bozukluklarının azalması	12
	Başarıyı arttırma/Hedefe Ulaşma	9
	Şiddet, çeteleşme, gruplaşma olaylarının azalması	8
	Ekip çalışması, işbirliği, verimliliği arttırma	5
	Demokratikleşme/Farklılıkları kabullenme/Karşı fikre saygı	6
	Okul kültürünü oluşturma, Okula uyum/Aidiyet/Bağlılık	6
	Öğrencilerin kişilik gelişimi	5

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu, diyalogun okulda yaşanan birçok soruna çözüm getirebileceğini düşünmektedir. Bazı yöneticiler, okulda diyalog ortamının olması gerektiğini ancak yalnızca diyalogun okuldaki tüm sorunları çözmek için yetersiz

kalabileceği görüşündedir. Yöneticiler, diyalogun okulda sıklıkla yaşanan disiplin problemlerinin ve davranış bozukluklarının azalmasında olumlu etkisinin olduğunu düşünmektedirler.

Mesela herhangi bir davranışından dolayı öğrenci suç işlemiş, davranış bozukluğu yapmış, olay Disiplin Kurulu'na yansımış. Mesela ben bunlarla konuştuğum zaman çocuk diyor ki, 'Bizimle sizin gibi konuşulmadı' veya 'Böyle ifade edilseydi biz böyle yapmazdık'. Hani bir söz var 'Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır' (Baş Md. Yrd. 2, Yaş 52, Erkek).

Yöneticilerin büyük çoğunluğu, diyalogun başarıyı arttırmada ve hedefe ulaşmada etkili araçlardan biri olduğunu düşünmektedir. Yöneticiler, okulun en önemli amaçlarından birinin öğrencilerin akademik başarısını artırma olduğunu ve başarı oranının düşük olması ya da istenilen düzeyde olmaması gibi sorunların çözümüne diyalogun büyük bir katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir.

Öğrencilerin daha başarılı olmasını sağlayabilmek için izlenecek yollardan biri diyalog olabilir. Zaten başarısız veya yeteri kadar başarıyı sağlayamayan öğrencilerin kökenine indiğimizde mutlaka onların velisiyle okul idaresinin veya okul öğretmenlerinin sağlıklı bir diyalog kuramayışı vardır. Veyahut da o öğrencilerin diğer arkadaşlarıyla sağlıklı bir diyalog kuramayışı vardır. Bu da istenilen başarıyı engeller. Öğrencinin sadece ders çalışması, dersi dinlemesi yeterli değil. Nihayetinde hepimiz sosyaliz. Hepimizin insanlarla konuşup anlaşmamızı gerektirdiğini düşünüyorum ben. O da onun eksikliği, yani diyalog eksikliği, anlaşma eksikliği de başarısızlığı getiriyor beraberinde (Md. Yrd. 9, Yaş 39, Erkek).

Başarısızlık nedenlerinden biri kesin diyalog eksikliğidir. Kesin odur. Çünkü birine siz önyargıyla herhangi bir şeyi, yaftayı koyduğunuz zaman, 'Bu öğrenciden bir şey olmaz. Bundan hiçbir halt olmaz. Bu ne üniversiteyi kazanabilir, ucu ucuna bir liseyi bitirebilirse bitirir' gibi bir yaklaşımıyla yaklaşırsanız ve bunu öğrenciye yansıtırsanız, bir şey elde etme şansınız asla yok. O öğrenci sizlere hiçbir zaman saygı duymaz. Zaten diyalogu kapatırsanız, siz hem kendinizi kapatırsınız, hem de onu kapatırsınız. Önemli olan açmak, sorun çözmek değil mi? Bir şeye kesin yargıyla yaklaşırsan olmaz (Müdür 1, Yaş 53, Erkek).

Yöneticilerin büyük bir kısmı, diyalogun okulda ekip çalışmasını, işbirliğini arttıran bir etken olduğunu düşünmektedir. Yöneticiler, diyalog aracılığıyla güçlü bir takım çalışması yapan işgörenlerin daha verimli olacakları görüşündedirler. Ayrıca yöneticilerin çoğu, diyalogun okullarında ve yakın çevrelerinde gördükleri şiddet, çeteleşme, gruplaşma gibi olayların çözümünede katkı sağlayabileceğini düşünmektedir. Okulda diyalog ortamının demokratikleşmeye katkıda bulunacağını belirten yöneticiler, bunun sonucu ve gereği olarak da diyalog aracılığıyla öğrencilerin farklılıkları kabullenme ve karşıt fikre saygılı olma gibi kazanımları olacağına düşünmektedirler.

Tabii ki diyalog aracılığıyla takım çalışmasını, işbirliğini sağlamış oluruz, yani sonuçta okulda öğretmen, öğrenci ve veli, bu üç ayağın arasında zaten bir diyalog eksikliği olduğunda ister istemez velideki sorun öğrenciye, öğrencideki sorun okula, bizdeki sorun da aynı şekilde birbirimize dönüyor. Yani bir bakıma bumerang gibi bir şey. Yani diyalog olmadığında bumerangınızı atıyorsunuz ama o bir şekilde tekrar size geri dönüyor (Md. Yrd. 5, Yaş 45, Kadın).

Asker mantığıyla insan yetiştirmiyoruz. Yani asker mantığı nedir? Karşılıksız itaat vardır. Ama sonuçta burası bir okulsu ve burası demokratik kültürün kazanılacağı bir yerse, bu da karşılıklı olarak insanların birbirini anlamasından, birbirlerine karşı ilişkilerinde daha sevecen olmasından kaynaklanıyor. Yani içinde sevgi barındırmayan bir diyalog çok katı bir otorite var, kişiler buna uyuyor ama bunu benimsemiyorlar. Önemli olan bu ilişkilerin özümsemesi. Yoksa zorla yapılan şeyler siz gittikten sonra bakıyorsunuz ki öğrenci üzerinde hiçbir etkiye sahip olmuyor. Ama onun dünyasına girebilmek, olaylara onun bakış açısıyla bakabilmek ama aynı zamanda empati kurarken de kendinizi onunla özdeşleştirmemek de önemli bir olay (Md. Yrd. 4, Yaş 39, Erkek).

Bazı yöneticiler, okuldaki diyalog ortamının okul kültürünü oluşturma ve geliştirme, çocukların okula uyumunu sağlama, onların okula aidiyet ve bağlılık hissini oluşturma ve artırma anlamında olumlu bir etkisi olacağını düşünmektedir.

Okul sadece dersin işlendiği dört duvar falan değildir. Sonuçta çocuğa okulu sevdirebilmek için bir kere öğretmenini sevmesi lazım. Öğretmenini sevmesinin yanında onunla diyalog kurması, onunla konuşması gerekir. Biz sadece burada bir şeyleri anlatmıyoruz. Sonuçta öğrenci karşılaşmış olduğu bir sorunu öğretmenine ya da okuldaki herhangi birine anlatamıyorsa o zaman o çocuk ister istemez okula karşı antipati geliştiriyor. Okulu soğuk, sıkıcı bir yer olarak görüyor (Md. Yrd. 4, Yaş 39, Erkek).

Nasıl bir işlev görebilir diyalog? Tabii şimdi çocuğun okul kültürünü benimsemesi için anlaması gerek. Anlaması için arkadaşlarıyla, öğretmenleriyle diyalog halinde olması gerekli. Yani önce öğretmenini severse, yöneticisini severse beraberinde okulu seviyor. Okul hepsini kapsadığına göre okulu sevmesi çocukların fiziki şartlarından çok arkadaşlarını sevmek, öğretmenlerini sevmek, beraberinde okulda yaşadığı sosyal olayları sevmek ve bunun için de arkadaşlarıyla, öğretmenleriyle diyalog halinde olması lazım. Eğer olmazsa sevmesi söz konusu değil. Dolayısıyla da okul kültürünü benimsemesi söz konusu değil (Md. Yrd. 12, Yaş 50, Kadın).

Bzı yöneticiler, öğrencilerin içinde buldukları dönem göz önüne alındığında psikolojik, sosyal, duygusal olarak çeşitli sorunlar yaşadıklarını ve ergenlik döneminde bu tür sıkıntıların doğal olduğunu ifade etmektedir. Okulda kurulacak sağlıklı bir diyalog ortamının öğrencinin kişilik gelişimine, psikolojik, duygusal ve sosyal anlamda olumlu etkiler yaratacağı inancı çoğu yönetici tarafından paylaşılmaktadır.

Hepsi ergenlik çağında zaten bunların. Tabiri caizse en deli anları, deli çağıdır, zaten delikanlı diyoruz biz buna. Kanların kıpır kıpır olduğu, en ufak bir şeyde hemen alevlenebildikleri bir dönem. Karşılıklı iki tarafın da böyle olduğu için, sınıfta önce oradan başlayalım, sınıf rehber öğretmenleri bununla ilgili konuşma yaparak öğrencilerle bir diyaloga girmesi gerekiyor. Daha sonra rehber öğretmenlerinin devreye girmesi gerekiyor, aza indirmemiz için yani (Md. Yrd. 3, Yaş 37, Kadın).

Öğrenciler sonuçta genç insanlar ve genç insanlar oldukları için zaman içerisinde gelişimin getirmiş olduğu bazı sıkıntılar var. Yani beğenmek, beğenilmek, sevmek kendisiyle ilgili. Sonuçta bu karşılaşmış olduğu sorunlarda diyalog kurmadığında öğrenci bir yalnızlığa itiliyor. Ya da diyelim ki diyalogun olmadığı yerlerde farklı şeyler devreye giriyor. Kendisini ifade edemeyen bir öğrenci sigara veya yanlış arkadaş seçimine yönlenebiliyor. Diyalogla bu olumsuzlukların önünü kesmeye çalışıyoruz (Md. Yrd. 4, Yaş 39, Erkek).

Okulda Yaşanan Diyalog Sorunlarının Nedenleri

Araştırmada yöneticilere okullarında diyalog sorunlarının olup olmadığı, varsa kaynağının neler olduğu sorulmuştur. Bu konudaki yönetici görüşleri “okulda yaşanan diyalog sorunlarının nedenleri” teması altında yedi alt temada gruplandırılmıştır. Bu temalar Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Okulda yaşanan diyalog sorunlarının nedenleri

Tema	Alt Temalar	f
Diyalog Sorunları ve Nedenleri	Kişinin kendisi	4
	İletişimsizlik/Yanlış dil kullanımı	5
	Toplum yapısı	2
	Sevgi-saygı-hoşgörü ortamı olmaması	7
	Yönetim	2
	Öğretmenden kaynaklı problemler	3
	Veliden kaynaklı problemler	2

Görüşleri alınan yöneticilerin tamamı okullarında diyalog sorunları yaşandığını düşünmektedir. Diyalog sorununun varlığında hemfikir olan yöneticiler diyalog algısında olduğu gibi diyalog sorunlarının kaynağı konusunda farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Ancak çoğu yönetici, diyalog sorunlarının en önemli kaynağının kişinin kendisi olduğu düşüncesini paylaşmıştır. Yöneticiler, kişinin hayata bakış açısı, fikir, inanç ve değerleri, tutum ve davranışları gibi kişinin kendisinden kaynaklanan bazı problemlerin karşılıklı diyalogu engelleyen en önemli etkenlerden biri olduğunu belirtmişlerdir.

Diyalog sorunları kişiden kaynaklanan sorunlardır. Diyaloğun mantığı bu, karşılıklı iki kişinin alması gereken karar. Diyaloğun çok iyi ve sağlıklı olabilmesi için kişilerin birbirlerine saygınlığının çok iyi olması lazım. Saygınlığı yoksa istediğin sonucu alamazsın. Sen ne kadar diyalog kurarsan kur, ne yaparsan yap, yani o müdüre saygı duymazsa, müdür öğrenciye saygı duymazsa, öğrenci öğretmene saygı duymazsa, öğretmen öğrenciye saygı duymazsa ikili diyalog kurulmaz (Müdür 7, Yaş 57, Erkek).

Bazıları çok kişisel oluyor. Kişinin sanki kendinden kaynaklanıyor gibi geliyor. Yani kişinin hayata olan duruşu ve bakışıyla ilgili oluyor. İnsanların o bakış açısı genişletilirse diyalog daha kolay kurulabilir gibi geliyor (Md. Yrd. 12, Yaş 50, Kadın).

Yöneticilerin çoğu, yaşanan diyalog sorunlarının sağlıklı iletişim kuramamaktan kaynaklandığını belirtmiştir. Yöneticilere göre, olumlu mesaj verememe, yanılaş dil kullanımı, etkin dinleme gerçekleştirilememe ve diyalog kurma yollarının eksik oluşturulması diyalog sorunlarının temelini oluşturmaktadır.

Yani 21. yüzyılda zaten sorunların tamamı ya da büyük çoğunluğu iletişimsizlikten kaynaklanıyor. Yani aslında birbirimizi dinleyebilirsek birçok sorunu baştan çözebiliriz. En büyük sorunlardan bir tanesi herkes konuşuyor. Herkes konuşuyor ama herkes dinlemiyor. Problem bir de buradan kaynaklanıyor. Ben sizi dinlemediğim müddetçe sizin ne söylediğinizi anlamıyorum. Bu da bir anlamda diyalogu kapatıyor. Diyalogda kullanılan kelimelerin, mesajların, mimiklerin de iyi olması gerekiyor. Bu da önemli bir faktör. Soğuk olan bir diyalog, soğuk olan bir yemeğe benziyor. Tat da vermiyor. Evet, bu yönde biraz da ilişkilerin sıcak olması da gerekiyor (Md. Yrd.).

Araştırmaya katılan yöneticilerin bir kısmı, diyalogu engelleyen etmenlerden bir tanesinin de toplumunun yapısından kaynaklandığını düşünmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin çoğu, okulda yaşanan diyalog sorunlarının temelinde sevgi ve saygı ortamının olmaması, hoşgörü eksikliği ve empati kuramama gibi problemlerin yer aldığı fikrini benimsemektedirler. Okul yöneticilerinin bazıları ise, diyalogu engelleyici etmenlerin ve diyalog sorunlarının okul yönetimden kaynaklandığı düşünmektedir.

Bizim toplumumuzun yaşayış biçiminin böyle olduğundan kaynaklanıyor diye düşünüyorum engellerin. Biraz da karakterimizde eksiklik var. Bu bilincin sadece okullardaki kişilere değil, toplumun tüm kesimine yansımaları gerektiğini düşünüyorum ben. Ancak o zaman bu problemi çözebiliriz (Baş Md. Yrd. 2, Yaş 52, Erkek).

Diyalogu engelleyen tamamen kişinin kendisidir, bir de yönetim. Yönetim, okul müdürü, lider dediğimiz kesim bu konuda öğretmenleri kesinlikle ısrarla teşvik edecek. Benim Kurullarda ve diğer sohbetlerimde de söylediğim şudur; karşımızdaki genç hata yapacak. Biz soğukkanlılığımızı kaybetmeyeceğiz. Sana karşı saygısız da davranmış olabilir, sana karşı hakaret ölçüsüne de varmış olabilir. Öğretmeni mağdur etmeyiz, gerekli işlem yapılabilir. Nedir bu? Karşılığı disiplin işlemidir. Disiplin işlemi neyi gerektiriyorsa onu da söyleyebiliriz ama buna meydan vermeden siz öğrenciyle iletişimi kurarsanız bunu çözersiniz (Müdür 1, Yaş 53, Erkek).

Okul yöneticilerinin bazıları, diyalog sorunlarının temelinde öğretmenlerin öğrencilerle olan ilişkisinin etkili olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler, öğretmenin öğrenciye yakın olması gerektiğini, sadece kanun, yönetmelikler ve yetkileri doğrultusunda hareket etmekten ziyade sınıfta demokrasiye dayalı bir diyalog ortamı oluşturması ve fedakârlık göstermesi gerektiğini düşünmektedirler.

Öğretmen sınıfı genel olarak tanıdıktan sonra bireysel tanımaya geçmeli. Yani özel öğrenim güçlüğü olanlar varsa bunları tespit etmeli, özel durumu olanlar varsa bunları tespit etmeli. İşbirliği içine gitmeli zümre öğretmenleriyle, diğer o sınıfa giren öğretmenlerle işbirliği içine gitmeli, giderek sürekli bunları konuşmalı. Öğretmenin aklında başka bir şey olmamalı okulda olduğu süre içinde (Md. Yrd. 8, Yaş 35, Erkek).

Her çocuk kendi çapında ayrı bir dünya. Zaten öğretmenler için zor olan şey de o. Bir sınıfa girdiği zaman 30 ayrı dünyaya hitap edecek, onlarla diyalog kuracak. Bunun aile ortamı, yaşadığı şehir ortamı, bunun geçmişi, çocukluğu, bütün bunlar ne yapacaktır? Etki edecektir. Onun için öğretmen elbette ki en dikkat edici unsur olacaktır burada. (Müdür 11, Yaş 57, Erkek).

Araştırmaya katılan yöneticilerin bazıları ise, okulda yaşanan diyalog sorunlarının velilerden kaynaklandığını düşünmektedir. Yöneticiler, veli-okul zincirinde problemler yaşandığını, velilerin okulla ilişkilerinin istenilen düzeyde olmadığını, velilerin okula ilgisiz olduğunu belirtmişlerdir.

Okulumuz için az önce de söylediğim gibi bizim personelle bir diyalog sıkıntımız yok. Çünkü hepimiz birbirimizi anlıyoruz. Aynı mesleği icra ediyoruz burada. Tabii ki ama velilerle ilgili bizim diyalog eksikliğimiz çok ve bunu ben velinin çalışma hayatına bağlıyorum, ekonomik şartlara bağlıyorum ve gerçekten velinin okullardan, öğretmenlerden çekinmesine bağlıyorum. Okullardan, öğretmenlerden çekiniyorlar veliler, okullara gelmekten imtina ediyorlar. Bu da bizim onlarla diyalog kurmamıza engel teşkil ediyor. Hatta veli toplantılarına bile katılmıyorlar.

Haspel kader yakaladığımız zaman da veliyi ‘Niye gelmiyorsunuz?’ diye sordumuzda da işlerini öne sürüyorlar (Md. Yrd. 9, Yaş 39, Erkek).

Okulda Diyalog Süreci Geliştirmede Yönetici Roller

Araştırmaya katılan yöneticilere okulda diyalog sürecinin geliştirilmesi okul yöneticilerine ne tür görevler düşüdüğü sorulmuştur. Bu konudaki yönetici görüşleri “okulda diyalog sürecini geliştirmede yönetici rolleri” teması altında altı alt temada gruplandırılmıştır. Bu temalar Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4. Okulda diyalog sürecini geliştirmede yönetici rolleri

Tema	Alt Temalar	f
Yönetici Roller	Olumlu tutum sergileme	4
	Diyaloga açık olma	3
	Güzel konuşma, kendini doğru ifade etme	6
	Etkin dinleme	2
	Rehberlik, doğru yönlendirme	3
	İşbirliği yapma	3

Yöneticiler, okulda diyalog sürecini oluşturmada ve geliştirmede en önemli rolün kendilerine ve öğretmenlere düşüdüğü görüşünde birleşmektedirler. Yöneticiler, kendilerinin okulun yönetiminden sorumlu kişiler olarak her şeyden önce öğretmenlere, öğrencilere ve velilere karşı olumlu tutum sergilemeleri gerektiğine inanmaktadırlar. Diyalog kapısını herkese açık tutmaları gerektiğini düşünen yöneticiler, tüm bireyler gibi kendilerinin de diyaloga açık olmalarının önemine vurgu yapmaktadırlar. Yöneticiler, güzel konuşmanın ve kendini doğru ifade edebilmenin diyalogun oluşmasında ve bu sürecin olumlu gelişiminde büyük önemi olduğunu ifade etmişlerdir.

En baştaki idarecinin kişilik anlayışı da buna çok etkili. Baştaki en başta nasıl duruyorsa, nasıl hitap ediyorsa, etrafını kontrol edebiliyorsa, okulu nasıl yönetiyorsa, bu silsile yoluyla diğer insanlara da yansıyor, öğrenciye, öğretmene, basamak şeklindedir. Bir müdürün tavrı idarecilere, idarecilerin tavrı öğretmenlere, öğretmenlerin tavrı öğrencilere, öğrencilerin tavrı da kendilerine veya dışarıya karşı yansıyor. Onun için idarecilerin özellikle, idarecilerin ve öğretmenlerin bu anlamda çok daha bilinçli olmasını ben istiyorum. Öğretmenlerin ve idarecilerin hata payının olmadığını düşünüyorum. Böyle bir lüksümüz yok. Çünkü biz profesyoneliz. Bizim hata yapma şansımız yok öğrencilerin ve velilerin karşısında. Bizim onlar gibi düşünmememiz gerekiyor. Onlar gibi hareket etmememiz gerekiyor. Daha bilimsel, daha sağlıklı iletişim kurmak zorundayız diyorum (Md. Yrd. 5, Yaş 45, Kadın).

Önce veliden baktığımız zaman veli buraya şu şekilde geliyor. Mesela bir kez gelmişse, ikinci kez ertesi gün bir daha gelmişse, üçüncü kez bizi meşgul ettiğini düşünüyor. Veliye bu kapının onlara her zaman açık olduğunu, bizim onlar için burada olduğumuzu anlatırsak ve bizi meşgul etmediğini hatta bundan dolayı yönetici olarak kendimizi iyi hissettiğimizi kendilerine söylediğimiz zaman daha rahat geliyorlar. Daha rahat gelen veli kendini de daha doğru ifade ediyor. Çünkü artık ucundan kenarından olayları törpülemiyor. Öğretmen için de aynı şey geçerli tabii. Veli okula gelirse biz çocuğa erişme şansını biraz daha fazla yakalıyoruz. Dolayısıyla öğretmen de veliyle diyalog haline geçmiş oluyor. Yani bütün şey diyalogları geliştirmede insanların dürüst, düzgün, kendilerini ifade ettikleri sürece ve böyle nasıl anladıkları gibi değil de ne anlatılıyorsa onu anlarsa o zaman diyalog daha kolay oluyor. Yani ‘Bunu demek istemiştir’ kısmının yorumuna geçmeden ne diyorsa onu anlarsa olay çözülüyor (Md. Yrd. 12, Yaş 50, Kadın).

Okulda gerekli diyalog sürecini kurmanın en başta gelen gereklerinden birinin etkin dinleme olduğunu savunan yöneticiler, iyi bir yöneticinin her şeyden önce iyi bir dinleyici olması gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticiler, okulda yaşanan herhangi bir sorunu halledilebilir ya da yaşanabilecek bir sorunu önleyebilir amacıyla velilerin, öğrencilerin ve öğretmenlerin her türlü sorununu dinlemeleri ve anlamaları gerektiğini, ancak bu takdirde bir çözüm noktası bulabileceklerini ifade etmişlerdir.

Ben önce şunu söyleyeceğim. Benim makamıma gelen bir öğrenci, bir insan, bir öğretmen her kimse önce onu dinlemeyi öğrenmem lazım. Eğer bir olay, herhangi bir şey varsa, diyalog kuracaksak, dinlemeden zaten diyalog kurmam. Sorunun ne olduğunu önce anlamam gerekiyor. Önce iyi bir dinleyici olacağız. Daha sonra tabii ki çözümlenmek zorunda değiliz. Yani eğer ben yetişemiyorsam mutlaka onunla ilgili daha iyi insanlara başvururum. Nedir işte? Okul müdürüne durumu izah ederim. Onunla bir diyaloga girerim. Bir de rehber öğretmenimizle diyaloga girerim. Burada iyi bir yöneticilikten çok bir yöneticinin önce okulun parçasındaki bütün parçalarıyla iyi bir diyalog içerisinde olması gerekir. Okul tek başına yönetilmez. Bir okul müdürü bir okulu tek başına yönetemez. Öğretmenlerle, öğrenciyle ve veliyle yönetir. Onlarla da iyi bir diyalog kurması gerekir. Bunun için iyi bir konuşmacı da olması gerekir. Konuşmayı bilmiyorsa, eğer kendini ifade edemiyorsa, içinde yaşıyorsa bunun da bir anlamı yok. Ben buna da inanıyorum. Yönetici olmak için hem dinlemek hem de iyi bir konuşma yapmak gerekir ki etkileyebilmelisin ve sonuca ulaşabilmelisin. Ben bu şekilde bakıyorum olaya (Md. Yrd. 3, Yaş 37, Kadın).

Yöneticiler, diyalog sürecinde okuldaki en önemli görevlerinden birinin özellikle öğrencilere, gerektiğinde velilere ve öğretmenlere rehberlik etmek olduğunu belirtmektedirler. Öğrencilere ihtiyaçları doğrultusunda her konuda rehberlik yapabilmek ve onları doğru yönlendirebilmek için öncelikle onlarla sağlıklı diyalog kurmaları gerektiğine ve onlarda güven duygusu yaratmaları gerektiğine inanmaktadırlar.

Biz öğretmenlere okuldaki rehberlik saatlerinde öğrencilerle olan ilişkilerini, öğrencinin uyması gereken kuralları, arkadaşlarına iyi davranmayı, kötü alışkanlıklardan arınmayı zaten söylüyoruz. Bunları bütün sınıflarda öğretmenler anlatıyor. Toplu olarak İstiklal Marşı'na çıktığımızda da bu konularda, bu okulun önemli bir okul olduğunu, sizin bu okula ait olduğunuzu ve dışarıdaki hareketlerinizin de çok iyi olması gerektiğini öğrencilere duyuruyoruz ve onlara o konuda rehberlik ediyoruz. Öğretmenler ve idareciler rehberlik anlamında önemli (Baş Md. Yrd. 6, Yaş 55, Erkek).

Yöneticiler, okulda yaşanan her türlü problemde olduğu gibi diyalog eksikliğinden kaynaklı problemlerin çözümü için ve okulun amaçlarına ulaşmasını daha hızlandırmak ve kolaylaştırmak amacıyla yönetici-öğretmen-veli ve öğrencilerin işbirliği içinde olması gerektiğini düşünmektedirler. Okullarda öncelikle yöneticilerin ve öğretmenlerin birlik ve beraberlik içinde, iyi bir ekip çalışmasıyla diyalog ortamı oluşturmaları gerektiğini, kurulan diyalog ortamında karşılaşılan tüm sorunların ortak kararlar alınarak çözülebileceğini ifade etmişlerdir.

Burada iyi bir yöneticilikten çok bir yöneticinin önce okulun parçasındaki bütün parçalarıyla iyi bir diyalog içerisinde olması gerekir. Okul tek başına yönetilmez. Bir okul müdürü bir okulu tek başına yönetemez. Öğretmenlerle, öğrenciyle ve veliyle yönetir. Onlarla da iyi bir diyalog kurması gerekir. Bunun için iyi bir konuşmacı da olması gerekir. Konuşmayı bilmiyorsa, eğer kendini ifade edemiyorsa, içinde yaşıyorsa bunun da bir anlamı yok. Ben buna da inanıyorum.

Yönetici olmak için hem dinlemek hem de iyi bir konuşma yapmak gerekir ki etkileyebilmelisin ve sonuca ulaşabilmelisin. Ben bu şekilde bakıyorum olaya (Md. Yrd. 3, Yaş 37, Kadın).

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırma sonuçları, yöneticilerin okulda diyalogun önemine ve gerekliliğine inandıklarını, okulda diyalogu insan ilişkilerinin vazgeçilmez ve temel unsurlarından biri olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Bununla birlikte araştırmaya katılan yöneticilerin diyalog algıları ve diyalog tanımları farklılık göstermektedir. Yöneticiler diyalogu; uzlaşma, anlaşma, sorunların çözümlenmesi, başarıya ulaşma, yanlış anlamaları ve çatışmaları önleme, paydaşların önem kazanması, güzel konuşma, ortak karar alma gibi birçok farklı kavramla açıklamaya çalışmışlardır.

Bu araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı, okulda diyalogun eğitim-öğretim etkinliklerine birçok katkısının olacağını düşünmektedir. Yöneticiler, diyalogun okulda sıklıkla yaşanan disiplin problemlerinin ve davranış bozukluklarının azaltılmasına, şiddet, çeteleşme, gruplaşma olaylarının çözümüne, öğrenci başarısının artırılmasına, okuldaki ekip çalışmasını, işbirliğini, verimliliği arttırmaya, eğitim ortamının demokratikleşmesine, okul kültürünü oluşturmaya, okula bağlılığı arttırmaya ve öğrencilerin kişilik gelişimine olumlu katkı sağlayacağını düşünmektedirler.

Bunlarla birlikte araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı, okullarında diyalog sorunları yaşandığını düşünmektedir. Yöneticiler, kişinin hayata bakış açısı, fikir, inanç ve değerleri, tutum ve davranışları gibi kişinin kendisinden kaynaklanan bazı etkenlerin, diyalogu engelleyen en önemli nedenlerden biri olarak görmektedirler. Yöneticiler ayrıca okul bileşenleri arasında sağlıklı iletişim kurulamamasının, toplum yapısının ve özelliklerinin, okul yöneticilerinin yönetim anlayışının, olumsuz öğretmen tutumlarının ve velilerin okula olan ilgisizliğinin okuldaki diyalog sorunlarının nedenleri olarak görmektedirler.

Yöneticilerin çoğunun, yaşanan diyalog sorunlarının sağlıklı iletişim kuramamaktan kaynaklandığını belirtmesi dikkat çekicidir. Yöneticilere göre, sağlıklı iletişim kuramama, olumlu mesaj verememe, yanlış dil kullanımı, etkin dinleme gerçekleştirilememesi ve diyalog kurma yollarının eksik oluşturulması diyalog sorunlarının temelini oluşturmaktadır. Bolat'ın (1996) belirttiği gibi toplumsal yaşam, bireylerin birbiriyle kurdukları iletişim aracılığıyla oluşmaktadır. Kişisel, örgütsel ve toplumsal birçok sorun yetersiz ya da yanlış iletişimden kaynaklanmaktadır. Bir örgütte görevler ne denli belirlenmiş olursa olsun, kararlar ne kadar doğru olursa olsun, yanlış ya da yetersiz bir iletişim örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyecektir.

Okul yöneticilerinin bazıları, diyalog sorunlarının temelinde öğretmenlerin tutumunun ve öğrencilerle olan ilişkisinin etkili olduğunu vurgulaması önemli bir bulgudur. Yöneticiler, öğretmenin öğrenciye yakın olması gerektiğini, sadece kanun, yönetmelikler ve yetkileri doğrultusunda hareket etmekten ziyade sınıfta demokrasiye dayalı bir diyalog ortamı oluşturması ve fedakârlık göstermesi gerektiğini düşünmektedirler. Demokratik eğitimin köşetaşlarından biri bizden farklı bakış açlarına sahip olanlara saygı temel kavramıdır. Yine de, değerler, haklar ve eşitlik hakkında artan farklı halk görüşleri ile beraber demokratik eğitim sadece saygıyı cesaretlendiren bir uygulama olmamalı, ama aynı zamanda sıklıkla sınıfları ve okulları etkileyen çok problemlili ilişkileri tartışabilmeye meşgul olmalıdır. Saygıyı geliştirme modelleri danışma, diyalog, konuşma, uzlaşma ya da bunların bir birleşimini uygulayarak çatışmadan uzak bir atmosfer yaratmaya odaklanırlar. Aslında çatışma, diyalog ve konuşmaya karşı üretici olarak değil, ama iletişimsel bir bozulmanın

işareti olarak algılanır. Bu şekilde, çatışma, diyalogun çare olarak düşünüldüğü bir yardım kaynağı olarak sosyal sorunların bir belirtisi olur (Todd & Säfström, 2011).

Demokratik eğitimde diyalog, kendi özgünlüğünü ve kendi yolunu bulması için bireyin haklarını kendi yöntemi ile aramayı sağlayan, temel değer olarak insan yüceliğini destekleyen bir araçtır. Diyalogun hedefi, yalnızca tek bir modelin olması için değil, diğerleriyle iletişim halinde olması için mücadele etmektir. Tek bir model dışındaki bilgi dünyasında kendi benliğini bulan bir birey, aynı zamanda diğer bireyi de görebilir ve ona kendi benliğini ararken yardım edebilir. Bu diyalog, bireye diğerinin özgünlüğünü, kültürünü ve mükemmelliğini görebilme yeteneği kazandırır. Birey, farklı insanlar ve kültürlerle bağlantı ve işbirliği kurmaya ve böylece kendini geliştirmeye daha yeteneklidir. Demokratik eğitim bireyi bütün istekleri ve tercihleriyle “öteki” olarak değil “dünyadaki bir insan” olarak görür (Hecht & Ram, 2010).

Araştırmanın sonuçları, yöneticilerin okul-veli diyalogunu yetersiz bulduklarını göstermiştir. Yöneticiler veli-okul ilişkisinde problemler yaşandığını, velilerin okulla ilişkisinin istenilen düzeyde olmadığını, velilerin okula ilgisiz olduğunu belirtmişlerdir. Okulda diyalog sürecinde veli katılımı ve desteği olmadan başarı sağlanamayacağını belirten yöneticiler, velilerin okula veli toplantıları dışındaki zamanlarda daha sık gelmelerini beklemektedirler. Bunun yanı sıra yöneticilerin çoğunun, velilerin de diyaloga açık olmaları ve olumlu tutum sergilemelerinin önemini, doğru iletişim kurmaları gerektiğini, çocuklarıyla ilgili önemli ve gerekli konularda okul yöneticilerini ve öğretmenleri bilgilendirmelerinin gerekliliğini ve velilerin de çocuklarına doğru model olmaları gerektiğini vurgulaması dikkat çekicidir. Benzer biçimde Durğun'un (2011) gerçekleştirdiği araştırmaya katılan, resmi genel liselerde okul yöneticisi olarak görev yapan yöneticilerin tamamı, velilerle iletişim kurmakta zorlandıklarını, var olan iletişimlerinin ise yetersiz ve sorunlu olduğunu belirtmekte ancak bu konudaki eksikliğin kendilerinden değil, karşı taraftan kaynaklandığını düşünmektedirler.

Aileler çok yönlü olarak çocuklarının başarı durumlarına etki edebilir. Hem çocuklarıyla kuracakları iletişimin niteliğiyle hem de okul ile gerçekleştirecekleri işbirliğinin düzeyiyle aileler, çocuklarının akademik başarısına önemli katkı sağlayabilir (Aslanargun, 2007). Aileler, öğrencinin eğitiminde okulun yanında en etkili kurumu oluşturmaktadırlar. Öğrenciyi tanımada, yönlendirmede, yeteneğini ve kapasitesini arttırmada mutlaka aileyle işbirliğine gidilmelidir. Bunu sağlayabilmek için çok çeşitli vesilelerle ailelerin okula gelmesi, öğrenci sorunlarını paylaşması, öğretmen ve yöneticiler ile ortak kararlar geliştirmesi, çocuğun başarısı için rol alması ve katkıda bulunması sağlanmalıdır. Balcı' ya göre (1988 etkili okuldaki öğretimin veli, yönetici, öğretmen vs. tüm ilgililerin koordineli ve etkili çabalarının ortak ürünü olduğu ileri sürülmektedir. Veli katılımı, öğrencilerin akademik başarısını gerçekleştirebilmek için okuldaki öğrenimi tamamlayıcı ve destekleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerle okul yönetimi, ailelere, öğrencinin bireysel başarısı, derse katılımı, sözlü ve yazılı ifade gücünün düzeyi, bağımsız iş yapabilme yetenekleri, temel davranışları, ahlaki özellikleri, sorumlulukları, etkinliklere katılımı, arkadaşları ile diyalogu hakkında detaylı bilgi verilmesi amacıyla öğretmen, rehberlik servisi ve veliler arasında bir köprü vazifesi görmelidir. Sağlıklı bilgi akışını sağlayabilmek için gerekli diyalog ortamının oluşturulmasına zemin hazırlanmalıdır. Balkar'ın da (2009) belirttiği gibi okullar, eğitimdeki ve sosyal yaşamdaki gelişmeler doğrultusunda, değişen ihtiyaç ve taleplere cevap vermek zorundadır. Okullar değişen ihtiyaçlara cevap verebildiği ölçüde, etkili ve sürekli gelişen örgütler olabilir. Okulun toplumun beklentilerini karşılayabilmesi ve

beklentiler doğrultusunda gelişimini sağlayabilmesi de büyük oranda okulda sağlanan diyalog ortamı sayesinde oluşan okul-aile işbirliği ve etkileşimi ile ilgilidir.

Yöneticiler okulda diyalog sürecini oluşturmada ve geliştirmede en önemli rolün kendilerine ve öğretmenlere düştüğü görüşündedirler. Yöneticilerin, kendilerinin okulun yönetiminden sorumlu kişiler olarak her şeyden önce öğretmenlere, öğrencilere ve velilere karşı olumlu tutum sergilemeleri gerektiğine inanmaları dikkat çekicidir. Çünkü iletişim yönetimle ilgili işlere hayat veren kandır ve farklı insanların söylemek istediklerini farklı şekillerde söylediklerini anlamak, geniş oranda dilbilimsel yollarla insanların yeteneklerinden yararlanmayı mümkün kılacaktır (Tannen, 1995).

John Dewey, okulun bir demokrasi modeli olması gerektiğini savunur. İlk günden itibaren okul, güvenli, adil, eşitlikçi, barışçıl olduğunu göstermelidir. Okul yönetimi de bu olguları destekleyecek davranışları sergilemelidir. Öğrencilerin, sergilenen davranışlarla anlatılanlar arasında paralellik kurması onların bu konuda inançlarını arttıracaktır. Otoriter bir ortamda, diyalogun önemini anlatmak anlamlı olmayacaktır. Okul yönetimi ve öğrenciler arasında sürekli çatışma söz konusu ise böyle bir ortamda sağlıklı bir diyalogdan söz etmek olanaklı değildir. Okulda disiplinin sağlanması için belirli kurallar bulunmaktadır. Ancak, otoriter bir ortamda diyalog için çaba göstermenin çok anlamlı olmayacağı ortadadır. Bu yüzden, okullarda iletişim engellerini kaldırmak ve hoşgörü, işbirliği, karşılıklı güven atmosferini oluşturma öncelikli önem taşımaktadır. Öğrencilere gerekli sorumluluklar verilmeli, gereksiz müdahaleler önlenmeli ve öğrenciler hiçbir aşamada denetimsiz bırakılmamalıdır (Karaman-Kepenekçi, 2000).

Okulda gerekli diyalog sürecini kurmanın en başta gelen gereklerinden birinin etkin dinleme olduğunu savunan yöneticiler, iyi bir yöneticinin her şeyden önce iyi bir dinleyici olması gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticiler, diyalog sürecinde okuldaki en önemli görevlerinden birinin özellikle öğrencilere, gerektiğinde velilere ve öğretmenlere rehberlik etmek olduğunu belirtmektedirler. Yöneticiler okulda yaşanan her türlü problemde olduğu gibi diyalog eksikliğinden kaynaklı problemlerin çözümü için ve okulun amaçlarına ulaşmasını daha hızlandırmak ve kolaylaştırmak amacıyla yönetici-öğretmen-veli ve öğrencilerin işbirliği içinde olması gerektiğini düşünmektedirler. Özan'da (2006), okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda ortaya çıkabilecek olan problemleri, ancak etkili bir iletişim aracılığıyla çözebileceklerini öne sürmektedir. Okul yöneticisinin iletişimdeki açıklığı, örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Öte yandan, okulda görev yapan herkesin karara katılımını sağlamak iletişimin en önemli etmenlerinden birisidir. Bu nedenle okul yöneticileri yetkisini paylaşmalı, öğretmenlerine güvenmeli, yeni şeyler yapmaları ve denemelerine ortam hazırlamalıdır. Çulha'nın (2008) genel orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin bakış açısından örgüt içi iletişim sürecinde yaşanan sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma yollarını değerlendirdiği çalışmasında; yönetici-yönetici iletişimde ekip çalışması, informal iletişim, yönetmelik ve kurallara uyma ve işbölümü okul içindeki iletişimi olumlu yönde etkileyen faktörler olarak sıklıkla belirtilirken, yönetici-öğretmen iletişimde informal iletişim, iletişim tarzı, kişilik özelliği ve dinleme becerisi okul içindeki iletişimi olumlu yönde etkileyen faktörler olarak belirtilmiştir. Yönetici-öğrenci iletişimi açısından ise, yöneticiden korkmama, yöneticiden korkma ve çekinme, yaş, empatik olma, zaman ayırma ve öğrenciye dönüklük okul içindeki iletişimi olumlu yönde etkileyen faktörler olarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, yönetici-öğrenci velisi iletişimde savunuculuk, ilgisizlik, öğretmen tutumu, not kaygısı ve özel ilgi bekleminin okul içindeki iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aslanargun ve Bozkurt (2012) okul müdürlerinin yönetimde karşılaştıkları

problemleri belirlemeye çalıştıkları araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişimlerinde karşılaştıkları problemleri çözme davranışlarıyla ilgili olarak informal rehberlik yapmak, mevzuatı hatırlatmak, konunun önemine vurgu yapmak, diyalog ve ikna sürecini işletmek, önleyici tedbirler almak, görüşme yapmak gibi yöntemleri denedikleri belirlenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin öğretmenlere öncelikle rehberlik yapmaya çalıştıkları ve empati kurmaya önem verdikleri görülmektedir.

Okulda öğrencilerle gerçek diyalog uygulaması engellerle doludur ve bunları aşma süreci oldukça yavaştır. Bunlar genellikle okulların her gün yüzyüze geldiği sistemden kaynaklı meselelerdir ki bu da gelişimin neden yavaş olduğunu açıklar (Gold, 2006). Türkiye’de öğrencilerin, öğretmenlerin ve hatta yöneticilerin bile yönetimde söz sahibi oldukları söylenemez. Okullarda öğrenci meclisleri, veli toplantıları, öğretmenler kurulu toplantıları, zümre toplantıları ya da şura toplantılarında alınan kararlar sadece tavsiye, dilek ve temenni niteliğinden öteye gidememektedir. Bunun doğal sonucu olarak da sorunlara acil çözümler getirilememekte ve işin mutfağında olanlar gözardı edilmektedir. Ayrıca bu konuda yöneticilerin aynı zamanda iyi bir lider olmaları da gerekmektedir. Çünkü liderlik özelliği olan yöneticiler okul-veli-öğrenci sacayağını kuracak, tüm paydaşların bir araya gelerek ortak kararlar almalarını ve uygulamalarını sağlayacak ve bunları gerçekleştirebilmenin yolunun paydaşlar arasında oluşturulan sağlam diyalog ortamı yaratmak olduğunu bilen kişiler olacaklardır.

Araştırmada yöneticiler diyalog süreci geliştirmede öğretmenlerin rolleri üzerinde de önemle durmuşlardır. Öğretmenlerin okulda diyalog sürecinde diyaloga açık olma, rehberlik, düzgün dil kullanma, olumlu yaklaşım sergileme, etkili sınıf yönetimi, öğrencilere eşit davranma ve adil olma gibi rolleri öne çıkmaktadır. Öğretmen, öğrenci için kaçınılmaz bir modeldir. Öğretmen her konuda problem çözme yeteneğinde olmalı ve öğrenciyi problem çözebilecek yeterliliğe getirmelidir. Öğretmen öğrencilerine kendisini çok iyi anlatmalı ve tanıtmalıdır. Öğretmenlerin öğrencileriyle olan diyalogunda atılacak öncelikli adım öğretmene aittir. Öğretmenlerin bakışları, ses tonları ve ifadeleri öğrenciler üzerinde etkindir. Öğrencilere söz hakkı verilmeli, yanlış bile olsa fikirleri dinlenmelidir. Öğrenci böylece değerli olduğunu daha iyi anlayabilecektir. Öğretmen hoşgörü ve sabır içinde çocukların duygularını kabul etmeli, yargılamayan bir ses tonu ile sorunları söze dökülmeli, öğrenci olumsuz bir tavır sergilediğinde kısa, öz ve aşağılamayan bir tavır sergilemeli, öğrencilere farklı öğrenme yöntemleri sunabilmeli, uyarılarını en az kelime ile yapabilmeli, öğrencilerin uygun davranışları görülmeli ve belirtilmelidir (Büyükkaragöz & Kesici, 1998). Sınıfta öğretmen-öğrenci arasında ve sınıfın diğer mensupları arasında diyalog ağının çok yönlü olarak geliştirilmesi ile birlikte sınıfın her üyesini kapsayan “demokratik” bir sınıf yapısının tesis edilmesi gerekir. Buna dayalı olarak, ‘öğretmenler tüm öğrencilere eşit uzaklıkta olduğunu ve herkese eşit değer verdiğini açıkça belli etmelidir’ (Arı, Üre & Yılmaz, 2003). Bu eşitlik okulun genel yapısına da yansımalıdır.

Okulda diyalog ortamı oluşturmak için karşılıklı konuşmanın ve iletişimin yeterli olduğunu düşünmek yanıltıcı olacaktır. Diyalog için belirli bir beceriye gerek olmadığını, diyalogun yalnızca bir konuşma türü olduğunu ve bu konuşmaların hiçbir özel disipline gerek olmaksızın sürdürülebilir olduğunu varsaymak okullarımızda ve toplumumuzda sıklıkla yapılan hatalardandır. Dolayısıyla okul yöneticileri ve öğretmenler ya da aileler diyalog konusunda yardım almaya pek gerek görmemişlerdir. Okul yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda yöneticilerin diyalog konusunda yeterli bilgi birikimine ya da diyalog yolları ile ilgili net fikirlere ve yöntemlere sahip olmadıkları gerçeğinden hareketle bu konuda ciddi adımlar atma zamanı gelmiştir. Bu adımlardan bir tanesi okulda

düzenlenecek “Eğitim Günleri” aktivitesi olabilir. Düzenlenecek Eğitim Günleri’ne veliler de davet edilmelidir. Eğitim Günleri’nde okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin katılımıyla uzman kişiler tarafından yürütülecek paneller ve sempozyumlar hazırlanmalıdır. Bu organizasyonlarda yapılacak tartışmalar, verilecek eğitimler, sunumlar doğrultusunda kişilerin diyalog konusundaki kafa karışıklıkları giderilmiş olacak, kişilere yeni bakış açıları kazandırılmış olacak ve bunların sonucu olarak da bireyler günlük hayatlarında sıradan konuşmalar yerine gerçek diyaloglar gerçekleştirmiş olacaklardır.

Okul yöneticilerinin okulun işleyişinden, eğitim-öğretimin aksamadan yürütülmesinden, okuldaki her türlü etkinlikten sorumlu kişiler olarak okulda diyalog ortamı oluşturmak ve bu sürecin devam ettirilmesini sağlamak amacıyla herkesten önce bu konuda gerekli donanıma ve yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir. Okul yöneticisi sadece yönetmelikleri uygulayan, yetkilerini okulda disiplin ve düzeni sağlamak için kullanan, belirli bir dönem öğretmenlik yapmış, deneyimli bir kişi olmak yerine bunların yanı sıra diyalog konusunda gerçek bir bilgi birikimine sahip, bu konuyla ilgili tekniklere ve becerilere hâkim bir kişi olmalıdır. Dolayısıyla okullarda yöneticilik sınavları yalnızca yönetmeliklerin sorulduğu yazılı sınavlar olmakla kalmayıp, kapsamı genişletilmelidir. Bir yönetici adayının diyalog konusundaki yeterliliğini ölçecek uygulama sınavları ve mülakatlar düzenlenebilir.

Türk Eğitim Sisteminde yaşanan problemlerin başında, yalnızca eğitim programları veya sistem sorunları değil, öğretmenlerin sınıf yönetimi ve öğrencilerle diyalog eksikliğinden kaynaklanan sorunlar yatmakta; bu anlayış sorunu ise, eğitim programı ve okulun imkânları ne kadar iyi olursa olsun, öğretmen ne kadar alanına hâkim olursa olsun, her zaman “öğretmen-öğrenci” arasında diyalog eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Öğretmen sınıfta diyalog ortamının kurulup düzenlenmesinde ve geliştirilmesinde yol gösterici bir liderdir. Bu bakımdan, okuldaki öğretmen-öğrenci arasındaki sıkı ve dinamik iletişim ve etkileşimin gerek sınıf-içi/okul-içi disiplin sorunlarını azaltması, gerekse de öğretim boyutunda öğrencilerde hem okula hem de öğretmene karşı, dolayısı ile de derse karşı bir güdülenme oluşturması muhtemeldir.

Öğretmenlerin sınıflarında ve okulda diyalog ortamı kurmak için öğrencileriyle iyi bir iletişim ve bağ kurması olumlu bir adım olmasına rağmen yeterli değildir. Çünkü diyalog anlaşılması ya da yapılması çok basit bir şey değildir. Bu nedenle öncelikle öğretmenler için bu konuda kapsamlı bir eğitim programı hazırlanmalı ve öğretmenler diyalog konusunda yeterli hale getirilmelidir. Öğretmenler bu konuda yetiştirildikten sonra okullarda diyalog dersleri konulmalıdır. Bu diyalog dersleri sınıf rehber öğretmenlerinin yaptıkları Rehberlik dersleriyle karıştırılmamalıdır. Bu dersin içeriği diyalog konusunda yetişmiş uzmanlar tarafından hazırlanmalıdır. Amaç öğrencilere diyalogun özünün ne olduğunu kavratmak ve öğrencilerin diyalogu özümseyip, gerçek anlamda uygulayabilir olmalarını sağlamak olmalıdır. Bu eğitim programı Yükseköğretim Kurumlarında da bir ders olarak verilebilir. Özellikle geleceğin öğretmenlerinin ve yöneticilerinin yetişeceği Eğitim Fakültelerinde diyalog derslerinin okutulması yararlı olacaktır.

Okullara diyalogun yerleşmesi sürecinde bir başlangıç olarak Okul Meclisleri sembolik görünümünden kurtarılıp, daha işlevsel hale getirilmelidir. Bunun için okullarda sınıf temsilcileri başkanlığında öğrencilerin bir araya gelip, özgürce konuşup tartışabilecekleri bir platform oluşturulmalıdır. Bu platform okul temsilcilerinin bir araya gelmeleriyle ilçelerde, illerde yaygın hale getirilmelidir. Bu şekilde Okul Meclisleri etkin bir biçimde çalışmış olacak ve illerdeki öğrenci temsilcilerinin katılımıyla seslerini herkese duyuracakları bir diyalog ortamı sağlanmış olacaktır. Bu süreçte sistemle ilgili tıkanıklıkları

giderebilecek, okulların yönetildiği kuralların ya da uygulamaların bazılarını değiştirmek veya güncellemek için öncelikle okul yöneticilerinin istekli ve bu konuda mücadeleye hazır olmaları gereklidir. Herkesin bir diyalog uzmanı olması şart değildir. Ancak diyalogun insan ilişkilerinde ne kadar etkili olduğunu bilen liderler, okul yöneticileri, öğretmenler, anne-babalar ve öğrencilerin olması bir toplumun gelişmesi ve ilerlemesi açısından çok önemlidir.

Bu araştırmada ortaya konulan tartışmalardan çıkarılabilecek genel sonuç; okulda diyalog ortamının oluşturulmasının önemi ve gerekliliğinin tüm yöneticiler tarafından kabul edilmesine rağmen uygulamada ciddi sıkıntılar olduğudur. Her ne kadar yöneticilerin çoğu okullarında diyalog sürecini geliştirmeye yönelik çalışmalar yaptıklarını ifade etseler de, araştırma bulguları yöneticilerin hem diyalogun anlam olarak içeriği açısından net bir görüşe sahip olmadıklarını hem de ne tür uygulamalar yapmaları gerektiğini tam olarak bilemediklerini ortaya koymuştur. Bu nedenlerle okullarda oluşturulmaya çalışılan diyalog ortamı sadece kişisel çabalarla sınırlı kalmaktadır ve her zaman istenilen sonuçları verememektedir. Dolayısıyla bu konuda yapılacak ciddi araştırmalar sonucunda ve uzman görüşlerine dayalı yöntemlerle daha sağlıklı sonuçlara ulaşılması olasıdır.

KAYNAKÇA

- Akbaşı, S. & Kavak, Y. (2008). Ortaöğretim okullarındaki okul aile birliklerinin görevlerini gerçekleştirme düzeyi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 1-21.
- Arı, R., Üre, Ö. & Yılmaz, H. (2003). *Gelişim ve öğrenme psikolojisi*. Konya: Mikro Yayınları.
- Aslanargun, E. (2007). Okul-aile işbirliği ve öğrenci başarısı üzerine bir tarama çalışma. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 119-135.
- Aslanargun, E. & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 349 -368.
- Balcı, A. (1988). Etkili okul. *Eğitim ve Bilim*, 12 (70), 21-30.
- Balkar, B. (2009). Okul- Aile işbirliği sürecine ilişkin veli ve öğretmen görüşleri üzerine nitel bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (3), 105-123.
- Bedur, S. (2007). Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerle iletişimleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim: H. Ü. Eğitim Fakültesi uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Brekemans, M., Wubbels, T. & Den Brok P. (2002). Teacher experience and the teacher-student relationship in the classroom environment. *Studies in educational learning environments: an international perspective*. (Edt: S. C. Goh & M. S. Khine). Singapore: World Scientific Publishing. pp. 73-99.
- Büyükkaragöz, S. S. & Kesici, Ş. (1998). *Demokrasi ve insan hakları eğitimi*. Ankara: Türk Demokrasi Vakfı.
- Calderhead, J. (1997). Öğretmenlerin uzmanlığının tanınması ve geliştirilebilmesi: 21. Yüzyılı bekleyen sorunlar. *Uluslararası Dünya Öğretmen Eğitimi Konferansı*. MEB Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü. 27 Ağustos-2 Eylül 1995. Ankara.
- Crosnoe, R., Johnson, M. K. & Elder, G. H. (2004). Intergenerational bonding in school: The behavioral and contextual correlates of student-teacher relationships'. *Sociology of Education*, 77 (1), 60-81.
- Çulha, S. (2008). Genel orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin bakış açısından örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların ve bu sorunlarla başa çıkma yollarının değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Danielson, C. (2002). *Enhancing student achievement: a framework for school improvement*. Association for Supervision & Curriculum Development, Alexandria, VA, USA. <http://site.ebrary.com/lib/hacettepe/Doc?id=10044776&ppg=71>. İndirme Tarihi: 02.12.2011.
- Durğun, S. (2011). Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yolları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1 (2), 57-68.
- Gold, J. (2006). In school dialogue: The role of school councils. *Education Review*, 19 (2), 90-96.
- Hecht, Y. & Ram, E. (2010). Demokratik eğitimde diyalog- dünyada birey. *Alternatif Eğitim e-Dergisi*, Sayı 1. <http://www.dergi.alternatifegitimderneği.org.tr> İndirme Tarihi: 10.11.2011.
- Keşenekçi-Karaman, Y. (2003). Demokratik okul. *Eğitim Araştırmaları*, 3 (11), 44-53.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2th Ed)*. California: Sage Publications.
- Özan, M. B. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eğitim Araştırmaları*, 24, 153-160.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tannen, D. (1995). The power of talk: Who gets heard and why. *Harvard Business Review*, 73 (5), 138-148.
- Todd, S. & Säfström, C. A. (2011). Democracy, education and conflict: rethinking respect and the place of the ethical. *Journal of Educational Controversy*, <http://www.wce.wvu.edu/resources/cep/ejournal/v003n001/a012.shtml>. İndirme Tarihi: 16.12.2011.
- Türk Dil Kurumu (2012). *Büyük Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayını
- Yankelovich, D. (2002). *Diyalogun tılsımı*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Yıldırım A. & Şimşek H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Dialogue at School: The Role of the School Administration⁴

Rüveyde İŞGİNÖZ⁵, Tuncer BÜLBÜL⁶

Introduction

School is a special environment which is formed to prepare children and youth for the adult world. The main aims of the school are these; to educate children and youth, to make them gain needed knowledge and abilities for their future, to support them to be qualified and successful. In order to make these aims come true, the priority is that schools must be places where students feel happy and safe. In other words, schools must have environment that all students feel safe against every kind of danger, physical and psychological threat. They can also find/need opportunities to study and learn with others and to be accepted natural in spite of individual differences, and schools must be places where everyone is tolerant and respectful to each other. As a result, there must be a strong connection between students and school which is very important for their life as a period. In order to provide such kind of a strong connection, the most needed thing is an environment of dialogue among whole people at schools. School administrators, teachers, student guardians and students are charged with duties to start and improve dialogue. The desired thing is providing environment of sincere and constructive dialogue.

Method

This research is based on qualitative research method which aims to show the roles of school administrators responsible for forming the dialogue process and improving it. The study group of the research is formed among 12 school administrators employed in 3 state high schools depending on the Ministry of National Education and located in Çorlu, Tekirdağ. The result and data of the research are collected by using face to face interviewing technique and using semi-structured interview form. The data of the research is analyzed by content analyzing technique.

Findings

First of all, the administrators were questioned about their general ideas of dialogue and how they perceive and define it. The administrators' ideas related to this subject were grouped as 7 subheadings under the heading of "The dialogue perception and its definition". When thoughts are examined, it is recognised that dialogue has positive meanings for the administrators and all administrators believe the necessity and importance of dialogue. The administrators explained dialogue with many different concepts such as; agreement, understanding, solving problems, reaching success, preventing misunderstanding and conflict, being important of share holders, accurate speaking, getting a mutual agreement.

Related administrators who attended this research were questioned about what kind of contribution school dialogue provides to education and teaching, communication and problems encountered at schools. The administrators' opinions related to this question were grouped as 7 subheadings under the heading of "Benefits of Dialogue at School". They think

⁴ This article is based on the Non-thesis Master's Project titled " Dialogue at School: The Role of the School Administration", written by Rüveyde İşginöz in 2012 under the supervision of Assist. Prof. Tuncer Bülbül.

⁵ English Teacher, Ministry Of National Education, Tekirdağ.

⁶ Assist. Prof. Trakya University Education Faculty, Department of Educational Sciences - tuncerbulbul08@gmail.com

that dialogue decreases problems of discipline and misbehaviour which are frequent at school. They also think that it prevents violence and bandits, increases student success, group working, cooperation, productivity, provides democracy, school culture, dependency on schools and development of personality of students.

The administrators were questioned about whether there is a dialogue problem at their schools or not, if there is, what the resource might be. Related administrators' opinions were grouped as 7 subheadings under the heading of "The Reasons of Dialogue Problems at School". The administrators think that some factors which are caused by the person himself such as people's point of view towards life, opinions, religious belief, manner of conduct and behaviour are the most important reasons preventing dialogue. They also believe that the lack of healthy communication among other constituents, social structure and features of the Turkish culture, the perception of administration of school administrators, negative teacher approaches and the lack of interest of student guardians to school are the other reasons of the problems of dialogue at school.

Related administrators were questioned about what kind of responsibilities they have to improve the process of dialogue at school. Their opinions were grouped as 6 subheadings under the heading of "The Roles of the Administrators in Developing Dialogue Process". They believe that they need to show positive attitude towards teachers, students, student guardians as administrators who are the responsible people for school administration. The administrators think that they must make the dialogue available for everyone and they emphasize that they have to be open minded towards dialogue like other individuals. They state that accurate speaking and expressing themselves correctly are important to form dialogue and support it positively. They think that cooperation among administrators, teachers, parents, students are needed to solve every kind of problems caused by the lack of dialogue and to reach the school target faster and more easily.

Conclusions

The results of the research have put forward that the school administrators believe dialogue at school is important and necessary and they see dialogue as one of the indispensable and the primary elements of human relations. And along with this, the perception of dialogue and the description of dialogue of the related administrators who attended this research have shown differences. All of the related school administrators who attended this research think that dialogue at school has a lot of advantages. Besides these all the related administrators agree that they have dialogue problems at their schools. The administrators believe that school administrators and teachers have the most important roles in forming and improving the process of dialogue at school.

Discussions and Suggestions

The general conclusion of the discussions which have been put forward in this research is that although the importance and the necessity of dialogue at school are accepted by all the administrators, there are serious problems in practice. Even though most of the administrators have been working to develop the process of dialogue at their schools, dialogue which is tried to be formed at schools is limited with only personal efforts and it does not always end in the expected results since the administrators have no clear perception of dialogue and they do not know what exactly to do about this. So it is possible to reach

better results with more with more serious researches about this subject and the methods based on the ideas of the experts.

The school administrators think that administrators and teachers have the most important roles in forming and improving the process of dialogue at school. As being responsible for school administration, the school administrators believe that first of all they must have positive attitude towards the teachers, students and student guardians. But it would be wrong to think that talking to each other and communication are enough to create dialogue at school. Assuming that there is no need for a special talent in dialogue and dialogue is just a kind of talking and these talks are sustainable without any need for a special discipline is one of the most frequent mistakes made at our schools and in our society. Therefore, the school administrators, teachers or student guardians have not had any need for help about dialogue so far. However, as a result of the interviews made with the school administrators, it is time to take a serious step about this subject from the fact that the administrators do not have enough knowledge about dialogue or they do not have clear ideas and methods about the ways of dialogue. Organizing a "Training Days" activity at school might be one of these steps. Student guardians should also be invited to the Training Days. On Training Days panels and symposiums prepared by the experts should be organised with the participation of the school administrators, teachers, student guardians and students. With the discussions, trainings and presentations in these organisations, people's confusion about dialogue will be clarified, people will have new aspects, and in conclusion of these people will have real dialogues instead of ordinary talks in their daily lives.

In the process of dialogue at schools, as a beginning the School Councils should be more functional rather than being symbolical. To be able to do this, a platform should be formed where students come together under the chairman of class representatives and talk and discuss freely. This platform should be widespread in boroughs and cities as school representatives come together. In this way, the School Councils will be working effectively and with the attendance of the student representatives in cities, there will be a dialogical environment where they can make their voice heard by everyone.

Atıf için / Please cite as:

Işginöz, R. & Bülbül, T. (2012). Okulda diyalog: Okul yönetiminin rolü [Dialogue at school: The role of the school administration]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 2 (1), 125–146. <http://ebad-jesr.com/>.