



Etkili Eğitim Denetiminde Yaşanan İletişim Engelleri ve Bu Engelleri Aşma Yolları

Öznur Yazıcı

Artvin Çoruh Üniversitesi Eğitim Fakültesi
yazicioznur@gmail.com

Yüksel Gündüz

Artvin Çoruh Üniversitesi Eğitim Fakültesi
gunduz0735@hotmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı, etkili bir denetimde iletişim engelleri oluşturan unsurların neler olduğunu ve bu unsurlardan meydana gelen engelleri aşmak için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koymaktır. Bu amaçla yapılan çalışmada, etkili denetimde iletişim engelleri oluşturan unsurlar olarak, statü farklılıkları, kişisel engeller, dil güçlükleri, dinleme yetersizliğinden doğan güçlükler, ifade açıklığının bulunmamasından doğan engeller, geri beslemeden doğan güçlükler, empatik iletişim kuramama, gürültü, dürüst ve güvenilir bulunmama, aşırı bilgi yükleme, zaman baskısı ve yer, iletişim ortamı, kesintiler, bilgi eksikliği, geçmiş deneyimler, seçici algılama, önyargı ve varsayımlar ile fiziksel mesafe incelenmiştir.

Çalışmada önce, iletişimde engel oluşturan her bir unsurun ne olduğu, iletişimi nasıl engellediği ve denetim ortamına nasıl yansıdığı açıklanmış, daha sonra da etkili denetimde karşılaşılabilecek bu iletişim engellerini en aza indirmek ya da ortadan kaldırmak için yapılması gerekenler belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Denetim, etkili denetim, iletişim, iletişim engelleri.

Communication Barriers in Effective Educational Supervision and Strategies to Overcome These Barriers

Abstract

Aim of this study is to put forward what the components are communication barriers in an effective educational supervision and what the strategies are to overcome these barriers. Therefore in this study; status differences, personal barriers, language difficulties, difficulties related to listening insufficiency, inexplicit statements, difficulties related to feedback, not to build empathic communication, noise, not seem honest and reliable, extremely information loading, time pressure and place, the ambiance of communication, cutoffs, lack of knowledge, past experiences, selective perception, prejudices and assumptions, and physical distance have been investigated as the components that constitute communication barriers in an effective supervision.

At first, each communication barrier component has been defined, and then it has been explained how to be a barrier for communication, and how to reflect supervision environment, and also it has been indicated that what it needs to be done to minimize and eliminate communication barriers in effective supervision.

Keywords: Supervision, effective supervision, communication, communication barriers.

Giriş

İnsan kaynaklarının geliştirilmesine önem veren etkili eğitim denetimi, tanılama, değerlendirme, geliştirme işlevlerini içeren teknik ve sosyal bir süreçtir. Öğretme öğrenme sürecinin geliştirilmesi, etkili eğitim denetiminin temel amacıdır (Hicks, 1960; Akt: Köklü, 1996, s. 260). Bu bağlamda denetimin amacı, öğretmenlerin eğitimsel performanslarının gelişimine yardım etmektir (Acheson ve Gall, 1997, s.10–12). Günümüzde denetim, eğitimle ilgili her işin

düzeltilmesi ve geliştirilmesi olan etkinlikler bütünü olarak algılanmaktadır (Başar, 2006, s.158). Denetim süreci geliştirme işlevi, denetim sürecinin olmazsa olmaz bir parçası olarak varlığını korumak durumundadır (Açıkgöz, 1990, s.168).

Etkili denetimde, amaçların tutarlılık göstermesi, plan durumuna göre tasarlanması ve esnek olması, yasalara uygun olması, işbirliği ve karşılıklı anlayışa dayanması, uygun yöntemler kullanılarak yapılması, bilgi beceri ve tutum gerektirmesi, olumlu bir güdüleme gücüne sahip olması, çözümleyici ve birleştirici olması, geçmişe ve geleceğe yönelik olması, değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırmayı da içermesi gibi özellikler bulunmaktadır (Taymaz, 1997, s. 30-31).

Denetimin birinci görevi, örgütün güç kaybetmesini önlemektir. Diğer görevi ise, geliştirme odaklı bir işlev içinde olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, özellikle öğretimin denetimi ve geliştirilmesi, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmasında en gerekli unsurlardan biri haline gelmiştir (Aydın, 2005, s. 2-3). Böyle olmasına rağmen, denetimin etkililiğinin önünde çeşitli engellerin bulunduğunu kabul etmek gerekir. Bu konuda Kavas (2005), Yıldırım (2001), Başaran (1986), Harman (1998) ve Doğanay (2006) tarafından yapılan araştırmalarda, iletişim eksikliğinin veya yeterince iletişim kurulamamasının, etkili denetim üzerinde ciddi bir engel oluşturduğu ortaya konmuştur.

Etkili Denetimde İletişim

Kişiler arası ve toplumsal sorunların çözümü, eğitimin yanı sıra karşılıklı iletişimi gerektirir. Çağdaş bir toplum olabilmek ve sorunlara demokratik çözümler getirebilmek için, o toplumu oluşturan insanlarda, sağlıklı iletişim becerileri geliştirilmelidir (Çağdaş, 2003, s. 6). Toplumsal yapı içerisinde iletişime ihtiyaç duymayan hiçbir alan yoktur. İletişim insanın kendine özgü olan toplumsallaşmasının bir yansımasıdır (Nazik ve Bayazıt, 2004, s. 97). İnsanlar, etkileşimi sağlayan iletişimle algılarını, isteklerini, duygu ve değerlerini, tutumlarını ve ihtiyaçlarını açığa vurabilirler (Can, 2002, s. 271)

İletişim, fikirleri, bilgileri, inançları ve yaklaşımları bir insandan bir insana transfer etme ve iletme anlamına gelmektedir (Nacino-Brown ve diğerleri, 1982, s.14). Yani, iletişim çeşitli amaçlara varmak için sözcüklerin ve diğer simgelerin kullanılmasıdır (Sayers ve diğerleri, 1993, s.9). İletişim, sadece kişiler arasında ifade edilen kelimelerden ibaret değildir. Bunun yanında tüm davranışlar duygular, jestler, yüz ifadeleri, mimikler, işaretler ve grafikler mesaj iletirken kullanılan iletişim araçlarıdır (Eren, 2001, s. 368). İletişim süreci ise, kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim gibi öğelerden oluşmaktadır.

İletişim, denetim sürecindeki temel gerekliliklerdendir. Gerçekten deneticiler, öğretmenlerle olan ilişkilerinde onlara yardımcı olmak istiyorlarsa, etkili iletişim becerileri geliştirme konusunda hassas olmalıdırlar. Ne yazık ki, deneticiler öğretmenlerle etkileşimde bulunurken çoğunlukla konuşan taraftırlar, öğretmenler ise daha çok dinleyici tarafı teşkil ederler (Hopkins ve Moore, 1993, s. 30). Bu durum bir iletişim sorununa işaret etmektedir. Oysa iletişimde bulunanlar, birbirini karşılıklı yanıtlamalıdırlar. Buna göre, iki kişi arasındaki iletişimde, kaynağın alıcıya yönelik konuşması, kaynağın konuşurken, alıcının tepkilerini ve anlama düzeyini ölçmek için onun yüz ifadesini, duruşunu ve başka işaretlerini yorumlaması, alıcının kaynağı dinlemesi ve mesajın bütününe anlamak için onun yüz ifadesine, duruşuna ve başka işaretlere dikkat etmesi, alıcının mesajı aldığını kaynağa göstermesi, kaynağın mesaja daha



fazla açıklık getirmesi ya da alıcının tepkilerine bakarak konuşmayı yeni bir yöne kanalize etmesi gerekir (Sayers ve diğerleri, 1993, s.10). İletişimde ilerleme sağlayabilmek için, insanlar arasındaki ilişkilerde bir gelişme, bir ilerleme gerçekleştirmek gerekir. Kişiler arasındaki ilişkiler bozuk bir temele oturtulmuşsa, iletişimde kullanılan dil ne kadar kaliteli olursa olsun, iletişimde bir ilerleme görülmez (Cüceloğlu, 2008, s. 154).

Öğretmenler arasında genel yargı olarak yer eden, deneticinin sadece açık arama ve öğretmeni aşağılama algısının değiştirilmesi gerekmektedir. Yapılan birçok araştırmada öğretmenler deneticilerin kendilerine yeterince destek sağlamadığını ve hatta sürekli hata aradığını belirtirken (Pekşen,1996; Uludüz, 1996 ve Kavas, 2005), deneticiler yeterince yardımcı olduklarını belirtmektedirler. Burada bir çelişki vardır: Ya öğretmenler ne istediklerini ya da deneticiler yardımın nasıl yapılacağını yeterince bilememektedir (Yıldırım, 1996, s. 44).

Etkili Denetimde İletişim Engelleri ve Engelleri Aşma Yolları

İletişim engelleri, bir mesajın verilmesini ve alınmasını olumsuz yönde etkileyen engellerdir (Tutar ve Yılmaz, 2005, s. 71). İletişimle ilgili alan incelendiğinde, iletişimde engel oluşturan değişkenlerin çeşitli yazarlarca değişik şekillerde ifade edildiği görülmektedir. İletişim engellerini, Mosley, Megginson ve Pietri (2001), hiyerarşi kademeleri, otorite ve statü, uzmanlaşma ve bununla ilgili mesleki dil; Eren (2001), kişisel engeller, dil güçlükleri, dinleme yetersizliğinden doğan güçlükler, ifade açıklığının bulunmamasından doğan engeller ve geri beslemeden doğan güçlükler; Sayers, Bingamin, Graham ve Wheeler (1993), kesintiler, zaman kısıtlaması, bilgi eksikliği, geçmiş deneyimler, fiziksel uzaklık, örgütsel uzaklık, çok az ya da çok fazla ilgi, kişisel ihtiyaç ve beklentiler, seçici algılama, önyargı ve varsayımlar; Solmuş (2004), fiziksel mesafe, bakış açısındaki farklılıklar, kararlara/yargılara varma, anlamsal problemler, süzgeçten geçirme, grup içi dil (jargon), seçici dinleme, statü farklılıkları, zaman baskısı, göndericinin kredisi, aşırı iletişim yükü; Demir (2003), iletişimin bireysel engelleri, süzgeçten geçirme, seçici algılama, gürültü, duygular, dil, dürüstlük ve güvenirlilik, aşırı bilgi yükleme, zaman ve yer, iletişim ortamı, statü farklılıkları ve Sullivan ve Glanz (2000) ise yargılama (eleştirme, ad takma ve etiketleme, tanı koyma-dinleme yerine hareketleri analiz etme, değer biçici biçimde övme), çözümler (emir verme, tehdit etme, ahlak dersi verme veya vaaz çekme, uygunsuz sorular veya işine karışmalar, öğüt verme, ders verme), başkalarının ilgisinden kaçma (dikkatini başka yöne çekme, sapma, güven verme, geri çekilme, iğneleme) olarak nitelendirmişlerdir.

İletişimde bulunmak, karmaşık ve zaman alıcı bir iştir. Ama iletişim sürecini daha iyi anlamak, böylece onu daha etkili bir şekilde kullanmak da mümkündür. Bunun kilit adımlarından biri, iletişimin etkili olmasını engelleyen etkenlerin farkında olmak ve bunların üstesinden gelmenin yollarını bulmaktır (Sayers ve diğerleri, 1993, s. 10). İletişim engellerinin üstesinden gelmenin bir yolu, var olan engelleri analiz etmektir. Bu analiz, engellerin neler olduğunu, bireyleri nasıl etkilediğini anlamamıza yardımcı olacaktır.

Buradan hareketle yapılan bu çalışmanın amacı, etkili bir iletişimde engel oluşturan unsurların neler olduğunu, iletişimde nasıl engel oluşturduğunu, bu engellerin denetim ortamına nasıl yansıtıldığını ve bu engelleri aşmak için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koymaktır.

Çalışmada, yöntem olarak, literatür taraması ile ortaya konan iletişimde yaşanan genel engellerden, etkili bir denetimde de yaşanması olasılığı bulunan iletişim engellerinin belirlenmesi



yoluna gidilmiştir. Bu yolla seçilen unsurlardan statü farklılıklarının, kişisel engellerin, dil güçlüklerinin, dinleme yetersizliğinden doğan güçlüklerin, ifade açıklığının bulunmamasından doğan engellerin, geri beslemeden doğan güçlüklerin, empatik iletişim kuramamanın, gürültünün, dürüst ve güvenilir bulunmamanın, aşırı bilgi yüklemenin, zaman baskısı ve yerin, iletişim ortamının, kesintilerin, bilgi eksikliğinin, geçmiş deneyimlerin, seçici algılama, önyargı ve varsayımların ve fiziksel mesafenin etkili bir denetimde iletişim engeli oluşturduğu görülmüştür.

Statü Farklılıkları

Statü engelleri, yöneticinin/deneticinin kendisini çalışanlarından daha yüksek bir sıralamaya koyması gerçeğine dikkat çeken faktörlerden oluşur (Mosley ve diğerleri, 2001, s. 203). Deneticiler, okul çalışanlarından hiyerarşik olarak daha üst statüde olduklarından, çalışanlarla aralarında bu bakımdan farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılık, deneticide emir verme eğilimini yarattığında, iletişimde engel kaçınılmaz olur. Bu durumda deneticiler, öğretmen ve okul yöneticilerine fikirlerini sorduklarında sadece olumlu yorumlar alırlar. Çünkü kaynağın statüsüne göre, bireylerin dinleme ve yanıtlama tepkileri değişmektedir. Statü farklılıkları, alt kademelerde bulunan çalışanlar tarafından bir tehlike/tehdit olarak algılanabilir ve bu durum da iletişim eksikliğine ya da bozuk iletişime neden olabilir (Solmuş, 2004, s. 130).

Mesaj alırken veya verirken, örgüt içindeki rolden kurtulunamaz. Bu rolün farkında olmak ve örgütteki diğer bireylerin konumlarıyla ilgili duygular da iletişimin önünde bir engel oluşturur. Üstle görüşürken, onun üst olduğu hiç akıldan çıkmaz. Astlarla konuşurken de hem siz hem de konuştuğunuz kişi, üst konumda olduğunuzu unutmazsınız. Bu bilgi, aynı işyerinde çalışan insanlar arasındaki iletişimi sürekli olarak etkiler (Sayers ve diğerleri, 1993, s.16). Dolayısıyla, deneticiler statü farkını yönetici, öğretmen ve diğer personele karşı bir güç göstergesi olarak sergiledikleri takdirde, yönetici, öğretmen ve diğer personelin kendilerinden yararlanma isteklerini de kırmış olacaktırlar. Bu noktada öncelikli görev deneticilere düşmektedir. Denetici görevinin gereği olarak denetim sürecini ilk başlatan kişi olması nedeniyle, iletişime başlama biçiminin taraflar üzerinde bıraktığı etki, iletişim sürecinin sağlıklı yürütülmesinde veya yürütülememesinde büyük önem taşımaktadır.

Statü farklılıklarının oluşturduğu iletişim engellerini kaldırmak için, statü farklılıklarının minimize edilmesi, denetleyenle denetlenenlerin aynı işi yaptıkları ve aynı amaç peşinde olduklarının farkında olmalarının sağlanması, statünün etkisiyle karşıdaki kişilerin korkutulmaması, aşırı şekilde denetlenmemesi gerekmektedir. Ayrıca, taraflarca statünün yarattığı rol farklılıklarının ideal olanının doğal olarak algılanması gerekliliği bulunmaktadır.

Kişisel Engeller

Kişilerin arzu ve istekleri, değer yargıları, kültür düzeyleri, içinde buldukları duygusal ortam, alışkanlıkları, zevkleri ve tutkuları birbirinden farklıdır. Bu özelliklerin iletişim süreçlerine kimi zaman katılması ya da katılma da başarılı bir sonuç elde edilmesini engelleyebilmektedir. Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları, alışkanlıklar iletişim sürecine katılmasını etkileyen unsurların basında gelmektedir. İnançlarıyla, duygularıyla, değerleriyle çatışan bilgiyi kabul etmemek için iletişim sürecine dâhil olmama yolunu seçebilmektedirler (Renfield, 1979, s.



160). Diğer bir ifadeyle, kendisine bir mesaj gönderilen alıcı, mesajı geçmişi, deneyimleri, ilgileri, değerleri doğrultusunda yorumlar.

Denetim ortamı, değişik yaş, kıdem, cinsiyet ve farklı eğitim düzeylerine sahip bireylerden oluşmaktadır. Denetici ve denetlenenlerin de, amaçları, duyguları, değerleri mesajların kodlanması ve çözümlenmesinde önemli derecede rol oynamaktadır. Buna denetlenenlerin denetime karşı doğal tepkilerini de eklemek gerekir. Bütün bunlar, iletişimdeki ortaklığı bloke eden en önemli faktör olarak kabul edilmektedir.

Eğer, bütün ekip üyeleri aynı sosyal çevre ve geçmişe sahiplerse ve deneticilerle benzer özellikler taşıyorlarsa, deneticiyle daha güçlü iletişim kurmaya çalışır ve onunla boy ölçüşmeye kalkışır (Mosley ve diğerleri, 2001, s. 199). Dolayısıyla da denetim ortamında bulunanlar, kültürlerini, gereksinimlerini, ruh hallerini, önyargılarını, beklentilerini, deneyimlerini ve buna benzer temellere bağlı olarak oluşturdukları düşüncelerini özel bir süzgeçten geçirerek, ortak bir zemin oluşturmalıdırlar. Bu bağlamda, mesaj hazırlanırken, değişik biçimlerde yeniden ifade edilerek alıcıya göndermeli ve onun dikkati önemle vurgulanmak istenen semboller üzerine çekilmeye çalışılmalıdır.

İletişimde kişisel engelleri aşmak için, denetim ortamını paylaşan kişilerin denetim öncesi yapacakları görüşme ile birbirlerinin istekleri, değer yargıları, kültür düzeyleri, içinde buldukları duygusal ortam, duyguları, alışkanlıkları, inançları, zevkleri ve tutkuları hakkında yeterince veri toplamalıdırlar. Denetim ortamındaki iletişimde taraflar birbirlerinin bu özelliklerini dikkate alarak hareket etmelidirler. Ayrıca, deneticinin mesaj hazırlarken, mesajı herkesin doğru olarak anlayabilmesi için mesajı değişik biçimlerde yeniden ifade ederek alıcıya göndermesi gerekmektedir.

Dil Güçlükleri

Dil güçlüğü, alıcının mesajın anlamını olduğundan farklı algılamasından kaynaklanan bir iletişim engelidir. Diğer yandan algılamadaki seçicilik bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir (Uztuğ, 2009, s. 210). Bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdığı ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmayan hususlar olduğu bilinmektedir. Bazen de alıcı, göndericinin kullandığı kelime veya kavramı hiç bilmiyor olabilir. Bu takdirde de bilmediği bir şeyi başka bir anlama çeker yani yorumlar, yakıştırır. Bütün bunlar iletişimi büyük ölçüde engellemektedir (Eren, 2001, s. 361). Bazı durumlarda, insanlar diğerlerinin anlayamayacağını bildikleri terimleri kullanarak diğerlerinin kendilerini dışlanmış (uzak) hissetmelerine bile çabalayabilirler (Mosley ve diğerleri, 2001, s. 201).

Diğer yandan, gönderici dili birkaç biçimde kullanarak anlaşılmazlığa neden olabilir veya gönderici mesajını aşırı genelleştirirse, bu durum mesajın algılanmasını güçleştirir (Tutar ve Yılmaz, 2005, s. 75). Deneticiler iletişim sürecinde, farklı anlamlara gelecek dil kullandıklarında, alıcının da gerçeği farklı anlamda algılama olasılığı bulunmaktadır. Deneticiler, düzeltici ve geliştirici önerilerini, herkesin aynı anlamı vereceği bir dil üslubu içinde vermelidirler. Yetişme ortamları genelde birbirine yakın olan denetici ve öğretmenler ortak dili yaratmada pek de zorlanmazlar.

Denetim ortamında gelişen iletişim sürecinde, özellikle teknik terimlerden uzak ve herkes için aynı anlamı veren kelimeler kullanılmalıdır. Daha net konuşmak, kelimeleri dikkatli bir

şekilde telaffuz etmek, gerektiğinde bir kavramı ya da kelimeyi tanımlamak, ne söylemek istediğini düşünerek konuşmak, herkes tarafından bilinmeyen kelimeleri ve teknik terimleri kullanmaktan kaçınmak ve kaynağın kullandığı ve alıcının anlayacağı dil arasında paralellik kurmak gereklidir.

Dinleme Yetersizliği

Duyuma ve dinleme aynı şey değildir. Dinleme öğrenilmesi gereken bir davranış iken, duyma otomatiktir. Dinleme iletilen mesajı beyin anlam vermesiyle oluşurken, duyma beyne gelen sesli uyarıların neden olduğu titreşimlerin kulak zarına iletilmesidir. Bu nedenle dinleme aktif bir süreçtir. İyi dinlemek için ilk önce konuşmayı azaltmayı öğrenmek gerekir. Ne yazık ki, deneticiler öğretmenlerle etkileşimde bulunurken çoğunlukla konuşan taraf olmaktadır. Öğretmeni gereksiz yere suçlamadan veya savunmaya geçmek zorunda bırakmadan deneticinin öğretmeni anlaması gerekir (Sullivan ve Glanz, 2000, s. 53). Bunun için deneticinin öğretmeni dinlemesi kaçınılmazdır. İletişimin sağlıklı olmasında ideal olan ilişki biçimi hem kaynağın hem de alıcının etkin olmasıdır (Erdoğan, 2000, s. 70). Çünkü iletişim çift yönlü bir süreçtir.

Çoğu kimse karşısındaki kişinin ne söylemek istediği ile ilgilenmez, aksine kafasındaki fikri ve düşünceleri karşısındakine aktarmaya çalışır. Bu, hem başkasının söylediklerinin bir bölümünü işitmemize hem de karşımızdakinin mesajını eksik algılamamıza ve duygularına daha az önem vermemize yol açar (Eren, 2001, s. 361).

İletişimin dinleme ve algılamadan kaynaklanan en önemli engeller atlama, savsama, çarpıtma ve aşırı anlam yükleme olarak sıralanabilir. Atlamada alıcı mesajı bir bütün olarak kavrayamaz, sadece kavrayabildiklerini alır ve diğerlerine geçer. Çarpıtmada ise alıcı mesajın anlamını değiştirme yoluna gider. Aşırı anlam yükleme, alıcının mesajı algılayabileceğinden fazla anlam yüküne sahip olmasıdır (Uztuğ, 2009, s. 212). İletişimde insanın özümseyebileceği bilgi miktarının sınırlı olduğu unutulmamalıdır. Araştırmalar, zamanımızın büyük bir bölümünü dinlemeye harcıyor olsak da, söylenenlerin tümünü hatırlayamadığımızı göstermektedir (Çilenti, 1984, s.36).

Denetim ortamında bulunanlar, birbirlerine ilettikleri mesajı tam olarak anlayıncaya kadar dinlemelidirler. Yapılan araştırmalar, yönetici, öğretmen ve deneticilerin sağlıklı bir iletişim kuramadıklarını göstermektedir (Kavas, 2005; Yıldırım, 2001; Başaran, 1986; Harman, 1998 ve Doğanay, 2006). Dolayısıyla da bu konuda ciddi bir iletişim engeli gerçeği ortaya çıkmaktadır. Burada deneticilerin statülerinden dolayı daha çok konuşan taraf oldukları ve öğretmeni öyle veya böyle dinlemek durumunda bıraktıkları bilinen bir gerçektir. İletişim sürecinde bulunan denetici, yönetici ve öğretmenin etkin olarak sürece katılmaları, dinlemeden kaynaklı engelin aşılmasında ideal bir yoldur.

Dinleme yetersizliğinden kaynaklanan engelin aşılması için, konuşmacıyı dinleme arzusunda olduğunu göstermek, konuşmamak ve verilen mesajla ilgilenmek, başka şeylerle meşgul olmamak, sessiz bir ortam yaratmak, gürültüyü izole etmek, kendini konuşmacının yerine koymak ve ona anlayış göstermek, konuşmayı kesmemek, sabırlı olmak, sınırlarına hâkim olmak ve kelimelerden yanlış anlam çıkarmamak, tartışma ve eleştirilerde yumuşak olmak, çatışma ve kavgalardan kaçınmak, konuşmacıyı teşvik etmek için soru sormak, onun konuyu daha da geliştirmesine yardım etmek (Eren, 2001, s.369) ve kaynak kişi tarafından mesajı yalın, anlaşılır, kişiselleştirmeden, ilgi çekici bir anlatımla sunmak gerekmektedir.

İfade Açıklığının Bulunmaması

Bir kimse mesaja ilişkin konuşma veya yazma işlemlerini çoğu kez kendi bildiği olay ve durumları alıcıların da bildiğini kabul ederek yetersiz biçimde yerine getirir. Bazı kimseler birkaç satırla ifade edilecek bir olayı birkaç sayfaya veya iki dakikada söylenebilecek bir olayı yarım saatte açıklayabilir. Özellikle fazla ayrıntıya boğulan iletişimde öze inilmez ve ana fikir kaybolur. Bazen de çok öz vereyim derken, bazı açıklanması gereken hususlar gözden kaçabilir (Eren, 2001, s. 362). Deneticiler, yönetici, öğretmen ve diğer personelle kuracağı iletişimde, vereceği mesajın tam, kullandıkları ifadelerin açık, anlaşılır ve net olmasına dikkat etmelidirler. Böylece ifade bulanıklığından kaynaklanan iletişim engellerinin önüne geçilmiş ve oluşabilecek olumsuz durumlar da önlenmiş olacaktır. Burada, iletişimde bulunanlar kendi bildiği olgu, olay ve durumları karşısındaki de bildiğini kabul ederek iletişime başlamamalıdır. Dolayısıyla iletişimde kullanılan ifadelerin karşının tam ve net olarak anlayacağı bir açıklıkta olması gerekir. Deneticiler, yönetici, öğretmen ve diğer personele verecekleri mesajda bu özelliklere dikkat etmeli, gerekirse, aynı konuyu ayrı kişilere farklı bir ifade biçimiyle vermelidir.

Yeterince açık olmayan ifadeler kullanılması halinde yanlış anlaşılmalara ortaya çıkabileceği gibi, kişilerin konuşmanın amacını anlayamaması da söz konusu olabilir. Her iki durumda da iletişim karmaşıklıkla sonuçlanır. Buna bağlı olarak beklentilerin yerine gelmesinde gecikmeler veya hatalı uygulamalar gündeme gelebilir.

İfade açıklığını sağlamak için, kaynağın denetim ortamında kullandığı belli kavramları başka kelime ve kavramlarla açıklaması, yanlış anlaşılmasından kuşku duyulan hususları, basit şekilde ve herkesçe bilinen kelimelerle tanımlaması, sözlü ve yazılı mesaj iletiminin yanında, yanlış anlamaları önlemek için şemalardan, grafiklerden ve resimlerden büyük ölçüde yararlanması gerekmektedir.

Geri Beslemenin Yetersizliği

Birçok iletişim sorununun ortaya çıkmasına geri beslemeye verilen önemin azlığı neden olmaktadır. Geri besleme, geriye yansıtma ve alınan mesajı tanımlama işlemidir. İletişim engelleri, genellikle alıcı veya kaynak arasındaki psikolojik uyumun sağlanamamasından veya bu uyumun sağlanması için gerekli olan geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden kaynaklanır (Tutar ve Yılmaz, 2005, s. 71). Mesajı veren ve alan, karşılıklı olarak birbirini anlamının sorumluluğunu paylaşır. Bir mesaj verirken, mesajı alanın onu anladığından emin olana kadar görev bitmiş olmaz. Bir mesaj alırken de, mesajı anladığını kaynağı tatmin edecek ölçüde gösterene kadar görev bitmiş olmaz (Sayers ve diğerleri, 1993, s. 9). Kaynak, mesajı alanın tepkilerine dikkat etmeli, onun anlayıp anlamadığını gösteren işaretler bulmaya çalışmalıdır. Özellikle karmaşık mesajları birkaç kez, can sıkmadan farklı biçimlerde ve açıklamalı olarak tekrarlamak oldukça yararlı olabilir (Gürses, 2006, s. 80).

Olumlu geribildirim konuşmacıya iletişimin iyi gittiğini, devam edilmesini gerektiğini, olumsuz geribildirim ise, konuşmacıya iletişimin iyi gitmediğini ve bir sorun olduğunu anlatır. Aynı zamanda, olumsuz geribildirim konuşmacıya, değişiklik yapması gerektiği hakkında bilgilendiren düzeltici bir mesaj sunar (Hopkins ve Moore, 1993, s. 44).



Deneticiler, yönetici, öğretmen ve diğer personele yaptıkları açıklamaların, onlar tarafından nasıl algılandığını bilmek durumundadır. Çünkü yanlış algı, istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir. Dolayısıyla dönüt almak, sağlıklı bir iletişim için elzem olan bir durumdur. Geri beslemede bulunan kişinin aklında olan şeyle gönderdiği geri besleme arasında fark olup olmadığını anlamak için, aldığı geri beslemeyi başka bir şekilde ifade etmeye çalışması gerekir.

Geri besleme yetersizliğini gidermek için, alınan mesajı değerlendirmekten çok, onu tanımlamaya çalışmak, geri beslemede kişinin düzeltebileceği ya da kontrol edebileceği davranışları hedef almak, kontrol edemeyeceği hususları hatırlatmaktan kaçınmak, gereksiz ifadeler kullanmak yerine mesajın ilgili olduğu konuya ilişkin özel tasvir geliştirmek, geri beslemeyi zamanında yapmak gerekir.

Empatik İletişimin Kurulamaması

Empati, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir (Dökmen, 1994, s. 119). Göndericinin alıcıyla ortak yaşam deneyimlerinin olmasının, geçmişte alıcının şu anda yaşadıklarına benzer yaşantılardan geçmiş olmasının, alıcıyla aynı eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet ya da sosyo-ekonomik düzey gibi kategorilerde yer alıyor olmasının alıcıyla daha iyi empati kurmasını sağlayacağı söylenebilir (Solmuş, 2004, s.144). İletişimi gerçekleştirecek kişi öncelikle kendisini tanımalı, bunun dışında kendisini başkalarının nasıl tanıdığını da bilmelidir (Erdoğan, 2000, s. 69).

Deneticiler, öğretmenlik mesleğinin içinden geldikleri için yönetici ve öğretmenlerle genellikle ortak yaşam deneyimlerine sahiptirler. Yani deneticiler, yönetici ve öğretmenlerin şu anda yaşadıklarına benzer yaşantılardan geçmişlerdir. Bu ortak yaşam deneyimleri, kendilerini birbirlerinin yerine koyarak olaylara bu cepheden bakmayı, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlama ve hissetmelerini sağlamaktadır. Burada aynı zamanda tarafların birbirlerini tanıma yeterliliğinden de söz edilebilir. Ortak yaşam deneyimleri ve birbirlerini tanıma unsurlarını sağlayan tarafların empatik iletişim kurmaları kolaylaşmaktadır.

Empatik iletişimin gerçekleşmesinde en temel alanlardan biri dinlemedir. Anlama ve paylaşmayı hedefleyen bir iletişim için ön koşul dinlemedir. Hiç kuşkusuz dinleme edimini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek kolay değildir. Dinlemek için, önyargılardan arınmış bir bakış açısına da ihtiyaç duyulur. Önyargılar, bireyleri anlamamızı güçleştirir ki, bu durum empatinin doğasına aykırıdır.

Sağlıklı bir empatik iletişim kurulabilmesi için, kaynakla alıcının ortak yaşam deneyimlerinin bulunması, geçmişte alıcının şu anda yaşadıklarına benzer yaşantılardan geçmiş olması, alıcıyla aynı eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet ya da sosyo-ekonomik düzey gibi kategorilerde yer alıyor olması, demokratik bir tutum geliştirilmesi, karşısındaki duygu ve düşüncelerine değer verilmesi, işbirliği yapılması, yardımlaşma ve dayanışmaya açık olunması, savunmacılıktan uzak, farklılıklar arasında benzerlik arayan bir kişilik oluşturulması gerekmektedir.

Gürültü



İletişim sürecinde gürültü, iletişimi bozan müdahaleler olarak tanımlanır. Gürültü, kaynağın isteği dışında aktarıcı ile hedef arasındaki sinyallere eklenen her şeydir (Fiske, 1996, s. 24). Gürültü, iletişim sürecindeki öğelerden kaynaklanabileceği gibi dışsal etkenler de gürültünün temel nedeni olabilir. Gürültü, iletilmek istenen mesajların doğruluğunu ve güvenilirliğini zedeleyebileceği gibi hedefin özelliklerine, durumuna müdahale ederek de iletişim sürecini bozabilmektedir.

İletinin aktarılmasını sağlayan kanallarda oluşan bazı aksamalar da gürültü olarak adlandırılmaktadırlar. Buna göre gürültü, kaynağın gönderdiği iletiyle, alıcının aldığı ileti arasındaki farklılığa neden olan bütün etmenler olarak nitelendirilmektedir (Güney, 2000, s. 286).

Gürültü, mekanik olabileceği gibi psikolojik de olabilir. Deneticiler, denetim ortamlarında, okul/sınıf içi ve okul/sınıf dışı değişik kaynaklı gürültü durumuyla karşılaşabilirler. Sınıf içinde öğrenci gürültüsü, sınıf dışında bir tamirat işi, bir iş makinasının çalışması veya diğer öğrencilerin sesleri gürültü yaratabilir. Gürültülü ortamda deneticinin öğretmene veya diğer bireylere vereceği mesajın alınması güçleşebilir. Aynı durum öğretmen ve diğer bireylerin deneticikle kuracağı iletişim için de söz konusudur. Böyle gürültülü ortamlar iletişim için uygun olmayan bir özellik göstermektedir ve bu ortamlar iletişim için kullanılmamalıdır. Aksi durumda iletişim başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu durum denetime ilişkin bir takım sorunları da beraberinde getirir. Daha sonra taraflar enerjilerini oluşan bu sorunu çözmeye yöneltirler ki, bu, enerji ve emeğin boşa harcanması anlamına gelir. Buradan hareketle, iletişimin ilk defada ve doğru olarak yapılabilmesi için, iletişim parazitlerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

İletişimin başarılı olmasını engelleyebilecek okul/sınıf içi veya okul/sınıf dışı gürültü kaynakları, gürültünün muhatapları ile görüşülerek engellenmesi yoluna gidilmelidir. Engellerin kaldırılması, iletişimde bulunanları aşan bir durum haline gelmiş ise, bu durumda ilgililerden yardım istenmelidir. Etkin bir iletişim için değişik gürültü kaynaklarından uzak bir ortam tercih edilmelidir.

Dürüstlük ve Güvenirlilik Yetersizliği

İletişim, kasıtlı yansıtımlar, yapay ifadeler, içten olmayan gülümsemeler gibi bir takım taktiksel tekniklerle karşıdaki kişileri haksız veya zayıf duruma düşürmek amacıyla kullanılmamalıdır (Erdoğan, 2000, s. 70). Mesajı gönderen kişi alıcıya göre güvenilmeyen bir kişi ise, mesaj istenildiği biçimde alınmayabilir ya da reddedilebilir. Burada yalnızca güveni kazanmak yeterli değildir, bu kanıyı sürdürmek de gereklidir (Demir, 2003, s. 158). Bu inanç ve güven duygusu alıcının, göndericinin mesajını nasıl algılayacağını ve nasıl bir tepki vereceğini belirler (Solmuş, 2004, s. 130). Öğretmenle deneticilerin birbirlerine açık oldukları alanlar, iletişimin en etkili şekilde olduğu alanlardır. Deneticiler bu alanı genişletmek için öğretmenle beraber çalışmalıdır (Sergiovanni ve Starratt, 1988, s. 364). Denetici, yönetici ve öğretmenlerin birbirine güven duydukları bir sosyal ilişkinin, aralarındaki iletişim sürecini de etkileyeceği ve kolaylaştıracağı bir ilişki olacağı söylenebilir. Öğretmenin deneticikle paylaştığı düşüncesinin, iki kişi arasında kalacağından emin olması veya en azından bu güveni kazanması gerekir. Paylaştığı düşüncelerinin yarın karşısına bir tehdit unsuru olarak çıktığını görmesi, güveninin büsbütün kaybolmasına ve iletişimin kesilmesine neden olabilir.

Güven, iletişime iki yoldan yardım sağlar. Birincisi, çalışanlar, sorunları hakkında samimi şekilde iletişim kurmaya daha fazla istekli olurlar. İkincisi, çalışanlar kuracakları iletişim



hakkında daha az olumsuz varsayımlarda bulunacaklardır (Mosley ve diğerleri, 2001, s. 202). Güven sağlayabilmek için dürüstlük ve tarafsızlık ilkelerinin oturma olması gerekir. Bunlar denetimde ihtiyaç duyulan önceliklerdir.

Bu konudaki engel durumu aşmak için, denetlenenler ile deneticilerin birbirlerine açık oldukları alanların genişletilmesi gerekmektedir. Ayrıca, güven yetersizliğini aşmak için ise, iletişimde bilinçli yansıtımlar, doğal olmayan ifadeler, samimi olmayan davranış ve gülümsemeler gibi bir takım uygulamalar ortadan kaldırılmalı, karşılıklı güvenin oluştuğu samimi ve dürüst bir ortam yaratılmalıdır.

Aşırı Bilgi Yükleme

Daha fazlanın, daha iyi anlamına gelmeyeceğinin bilinmesi gerekir. Buna göre, aşırı bilgi yüklemekle bilginin hepsinin içselleştirildiği anlamı çıkmaz. Aşırı bilgi yükleme, göndericinin birim zamanda alıcıya gereğinden fazla bilgi göndermesidir. Kişinin var olan kapasitesi aşılnca, iletişim amacına ulaşmaz. Bilgi yükü ve gönderilen mesajın sayısı azaldığında alıcı mesajları çözümlenme ve anlamada daha başarılı olur.

Sadece anladığımız bir şeye anlam verebiliriz. Anlamadığımız bir şeyin boşluğunu ise anladığımız bir şeylerle doldurmaya çalışırız (Koç, 2006, s. 11). Bu da mesajın yanlış algılanmasına ve yorumlanmasına neden olur ve böylece iletişim amacına ulaşamaz. Denetim ortamında tarafların birbirlerine iletecekleri mesajlar, onların alım güçlerini aşmamalıdır. Bunun için, birim zamanda iletilmesi gereken ideal mesaj sayısı bilinmelidir. İnsanların birim zamanda belleklerine yerleştirecekleri bilgi sayısı sınırlıdır. Sınırı aşan bilgiler, alıcı için yok hükmündedir. Deneticiler, ilettiği mesajın ilgililerce alınıp gerekli kayıtlarının yapılabilmesi için gerekli süreyi tanımalı ve birçoğunun unutulmasına neden olacak kadar da çok sayıda mesaj iletmemelidirler.

Aşırı bilgi aktarımının yarattığı iletişim engeli sorununun çözümü için, bilginin belirli bir oranda yeterli zaman aralığında aktarılması, uzun ve gereksiz aktarımlardan, gereksiz ayrıntılardan kaçınılması gerekmektedir. Denetici aynı anda değişik çok sayıda bilgilendirme yapma yerine, vereceği bilgileri anlamlı gruplar halinde ve daha az sayıda vermelidir.

Zaman Baskısı ve Uygun Olmayan Yer

Hem kaynağın hem de alıcının zamanının kısıtlı olması her zaman ortaya çıkan bir engeldir. Bir mesajı gönderirken, alıcının zaman konusunda sıkıntısının olup olmadığını anlamaya çalışmak ve bu sıkıntıyı dikkate almak önemlidir (Sayers ve diğerleri, 1993, s. 13). Kötü yer ve zaman seçimi iletişim kaybı ile sonuçlanır. Bu nedenle mesajları gönderirken alıcı için en doğru zaman ve yer seçilmelidir (Demir, 2003, s. 155).

İletişim kurmak için zaman bulamamak ya da karşımızdaki kişi ya da kişilerin iletişim kurmak için zamanının olmaması gibi birçok zamansal engel karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı bu engeli aşmak ya da en aza indirebilmek için yapılması gereken en önemli davranış, zamanın önemine vararak iletişim sürecine başlamadan önce bir zaman çerçevesi saptamaktır (Tutar, 2004, s. 58). Birçok durumda yasal düzenlemeden kaynaklı olarak, deneticilerin de çalışanlarla yeterince görüşecek ya da aldıkları kararların gerekçelerini açıklayabilecek kadar zamanları olmayabilir. Aynı durum, iletişim ortamının diğer üyeleri için de söz konusu olabilir. Her durumda uygun olmayan yer ve zamanda kurulan iletişim bir takım engellere maruz



kalabilir. Kısa zamana sıkıştırılarak verilen birçok bilgi doğal olarak alınamayacak ve önemli bir kısmı atılacaktır. Bu da ciddi bir iletişim engeline neden olacaktır.

Zaman engelini aşmanın yolu, iletişim için uygun ortam ve zamanı beklemek veya yaratmak, bunun için, iletişim süreci başlamadan önce bir zaman çerçevesi saptamak, bir mesajı gönderirken, alıcının zaman konusunda sıkıntısının olup olmadığını anlamaya çalışmak ve bu sıkıntıyı dikkate almak gerekmektedir.

İletişim Ortamı

İletişimin içinde yer aldığı ortamın psikolojik ve fiziksel özellikleri, gönderilen mesajın yorumlanmasını önemli ölçüde etkiler (Cüceloğlu, 2008, s. 50). Burada savunmacı ve destekleyici olmak üzere iki çeşit ortamdır söz etmek mümkündür.

Savunmacı ortam, korkuyu ve yıkıcı anlaşmazlıkları teşvik eder. Burada taraflar kendilerini savunmak için stratejiler geliştirirler. Destekleyici ortam, bu tür ortamlar sürtüşmeleri azaltır ve anlaşmazlıklara yapıcı bir şekilde yaklaşmayı mümkün kılar. İnsanları yeni yollar bulmaya teşvik eder. İnsanlar sorunlara buldukları çözümleri ve duygularını kendiliğinden dile getirir. İnsanlar birbirini anlar ve grubun her üyesine saygı gösterilir (Sayers ve diğerleri, 1993, s. 115-116).

Rahat bir ortam oluşturmak, deneticinin çalışanlarından dönüt elde etmek için yapması gereken önemli bir iştir. Bir denetici, çalışanların fikirlerini, önerilerini veya hislerini açıkça ortaya koyduğu için tepeden bakmamalıdır. Bu durum, çalışanların dönüt vermeleri konusundaki cesaretlerini kırabilir. Oysa ortam, özgür ifadelerin yansıtılmasına uygun hale getirilmelidir.

“Eski zamanlarda, kötü haber duymaktan nefret eden bir Asya kralı varmış. Her ne zaman bir haberci krala kötü bir haber veya talihsiz bir olay rapor etse, kral köpürürmüş ve onun boynunu vurdurmuş. Bu şekilde üç haberci öldükten sonra, kral sadece iyi haberleri duyar olmuş”. Eğitim deneticileri açısından buradaki kıssadan hisse, çalışanlarından iyi ve kötü her iki bilgiyi de almak olmalıdır. Aksi halde bir sis perdesi ile çevreleneceklerdir (Mosley ve diğerleri, 2001, s. 206). Deneticiler, psikolojik ve fiziksel olarak öyle bir denetim ortamı oluşturmalıdırlar ki, bu ortamda düşünceler özgürce söylenebilsin ve taraflar birbirlerini rahatça anlayabilsinler. Bunun için, iletişim ortamının fiziksel ve psikolojik yönden uygun bir hale getirilmesi esastır.

Uygun bir iletişim ortamı yaratmak ve bunu devam ettirmek için hiçbir iletişim sürecinin mükemmel olmadığını peşinen kabul etmekle birlikte, statü farklılıkları gözetilmeksizin tarafların birbirlerini rahatça anlayabilecekleri bir ortam yaratılmalıdır. Burada asıl sorumluluk, konumu gereği genelde iletişimi başlatan deneticidedir. Deneticiler, olumlu bir iletişim atmosferi yaratma konusunda önemli çaba göstermelidirler.

Kesintiler

Bir mesajın kaynağı ile alıcısı arasına giren her şey bir engeldir ve kesinti mesajın alınmasını bütünüyle önlemese bile onu mutlaka çarpıtır. Engel ortadan kalktıktan sonra, son söylenen sözler tekrarlanmalı ve karşı tarafın da bu sözlerden aynı şeyleri anlayıp anlamadığı kontrol edilmelidir (Sayers ve diğerleri, 1993, s. 12). Denetim ortamında da zaman zaman iletişimi kesen durumların yaşanması söz konusudur. Bu durumu, eğitim ortamlarının dinamikliğinin bir sonucu olarak algılamak gerekmektedir. Ancak kesintileri engellemek de

mümkündür. Denetici ve denetlenen arasında denetim öncesi geçen görüşmede, denetimde iletişim sürecini kesintiye uğratabilecek unsurların engellenmesi konusu da gündeme getirilebilir. Burada öğretmeni aşan bir durum söz konusu ise, okul yönetimi veya işin muhataplarıyla görüşme yapılır. Böylece iletişimi kesintiye uğratabilecek unsurların engellenmesi yoluna gidilir. Bu durumda geriye beklenmedik durumda ortaya çıkacak iletişimi kesintiye uğratabilecek engeller kalmaktadır. Burada taraflara denetim ortamında iletişimi kesintiye uğratabilecek unsurları yönetmek kalmaktadır. Kesinti taraflardan herhangi birinden kaynaklanacağı gibi, dış değişkenlere bağlı olarak da gerçekleşebilir.

Denetim ortamında gerçekleşen iletişimde kesinti yaratacak unsurların minimize edilmesi veya ortadan kaldırılması için gerekli önlemler taraflarca alınmalıdır. Deneticiler, denetim öncesinde, denetim ortamında gerçekleşen iletişimde kesinti yaratacak durumların ortadan kaldırılması konusunda ilgililerle görüşmelerini yapmalıdırlar.

Bilgi Eksikliği

Yetersiz bilgi, kaynak ile alıcı arasında bir engel durumudur. Gönderilen mesajı anlamayan biri, duruma göre ya anlamadığı yerleri aklından doldurur ya da anladığı biçimiyle harekete geçer. Her iki durumda da iletişim amacına uygun olarak gerçekleşmemektedir. Denetimde yaratılan iletişim ortamında özellikle deneticiler, rehberlik yapma, yol gösterme ve bilgilendirme rollerinden dolayı öğretmenleri etkilemeye çalışmaktadırlar. Bu amaçla kurulan iletişimde, verilmek istenen mesajın yönetici, öğretmen ve diğer personele tam ve doğru olarak ulaşmasına dikkat edilmelidir. Anlatılmak istenen olgu ve olaylarla ilgili bütün ayrıntılar verilmelidir. Gerekli durumlarda dönütler de sağlanmalıdır.

Bilgi eksikliğinden kaynaklanan iletişim engelini ortadan kaldırmak için, kaynak ile alıcının mesajla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Özellikle kaynağın, verdiği mesaj hakkında bilgi eksikliği bulunmamalıdır. Yeterince bilgilenediklerinden dolayı eksiklikleri görülen yönetici ve öğretmenlerin bu konulardaki eksikliklerinin giderilmesinde, deneticilerin, tam anlaşılır düzeyde bilgilendirme yapmaları gerekmektedir.

Geçmiş Deneyimler

İletişim sürecine giren taraflar bütün geçmiş deneyimlerini de birlikte getirirler. Dinlerken, okurken ya da bir toplantıya katıldığında, bilinen şeyler yeni öğrenilecek bilgilerin önünde bir engel oluşturur. Sahip olunan bilgiler sürekli olarak kaynağın mesajını tamamlamak için kullanılır. Varsayım ve önyargılarla birleşen bilgiler, mesajı bütünüyle almayı engeller. Alıcı bir mesajı değerlendirmek için o mesajın tamamlanmasını bekleme sorumluluğu taşır. Bu ise analiz becerisinden çok konsantrasyon becerisini gerektirir (Sayers ve diğerleri, 1993, s. 15). Değişik kaynaklardan gelen deneticilerin değişik uygulamalarda bulunmaları sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin geçmişte yaşadıkları olaylar, deneticilere karşı davranışlarını da belirlemektedir. Olumsuz deneyim geçiren yönetici ve öğretmenlerin deneticilerle iletişimlerini çeşitli sorunlara gebe olabilir.

Uzun yıllar süren ve öğretmenler arasında genel yargı olarak yer eden deneticinin sadece açık arama ve öğretmeni azarlama algısının değiştirilmesi gerekmektedir. Oysa ki, çağdaş denetimlerde deneticiden beklenen davranış, belli yöntem ve tekniklerin öğretmenlere empoze



edilmesi değil, öğretmenlerin mesleki yönden yeterli olmaları, kendilerine özgü yöntem ve teknikleri kendilerinin bulmaları için gerekli kaynakların sağlanması, görüş açılarının geliştirilmesidir (Aydın, 1993, s. 16).

Mesajı alan ve gönderen kişilerin ortak yaşantı alanlarının geniş tutulması ve kaynağın mesajı alan hakkında mümkün olduğunca çok bilgi sahibi olması gerekir. Deneticiler aynı zamanda olumsuz tecrübelerden kaynaklanan önyargılardan uzaklaşarak, çağdaş deneticilerden beklendiği şekilde bir tutum göstermelidirler. Deneticiler, yönetici ve öğretmenlerle kuracakları iletişimde onların geçmiş deneyimlerini göz önünde bulundurmaları durumundadırlar.

Seçici Algılama Önyargı ve Varsayımlar

Seçici algılama, bir mesajı süzgeçten geçirip, yalnızca istenilen kısımları almaktır. Önceden edinilen bütün deneyim, fikir ve duygular iletişim sürecinde devreye girer. Kişilerin ahlak anlayışı, bağlılıkları ve inançları, alınan her yeni mesajı etkiler. Zihnin yeni mesajlara kapatılması, iletişim engelleri oluşturur. Peşin hükümlülük, önyargılar, aleyhte olumsuz düşünceler, somut dayanağı olmayan sabit fikirler ve varsayımlar, iletişim sürecinin istenmeyen bir yöne çevrilmesine neden olmaktadır.

Alıcılar, iletişim sürecinde var olan olay ya da durum hakkında çeşitli kararlara varırlar. Bu durum, alıcının, kendisine iletilmek istenen mesajın tamamlanmasına izin vermeden mesajla ilgili olarak bir yargıya varmasını ifade eder. Bu süreç alıcının, gönderici ile ilgili algılarına, onunla ilgili geçmiş deneyimlerine ya da mesajın kendi tutumlarıyla uyuşmamasına bağlıdır (Solmuş, 2004, s. 127).

Deneticiler, yönetici ve öğretmenlerle iletişimde bulunurken, onların yaşantı ve beklentilerinden hareket etmeli ve böylece onların sahip oldukları ezberi bozmaladırlar. İletişimi başlatan denetici, işe kendi bildiği ile değil de karşının bildiği ile başlamalıdır.

Algılama sorununu çözmek için, bireylerin mesajlarını gönderirken karşılarındakinin nasıl algılayabileceğini göz önünde bulundurmaları ve mesajın uygun bir şekilde kodlanıp gönderilmesi gerekmektedir.

Fiziksel Mesafe

İnsanlar arası fiziksel uzaklık bir iletişim engeli olarak görülebilir. Burada sorun, uzaklığın ortaya çıkardığı güçlüklerin farkında olmak ve böylece iletişim sürecinin kontrolümüz altındaki kısmından en iyi şekilde yararlanabilmektir. Deneticilerin öğretmenlerle iletişimlerinde, aradaki mesafenin iletişimde engel oluşturacak durumdan uzak tutulmasına dikkat edilmelidir. Fiziksel mesafe çok uzak tutulduğunda iletişimi engellediği gibi, gereğinden yakın olması da kişilerin özel alanına girmeye neden olduğu için huzursuzluk yaratabilir.

Denetim ortamı sınıf olduğunda, sınıfta belli seviyede bir ses her zaman vardır. Bu ses seviyesinin sıfırlanması da söz konusu değildir. Öyle ki, bu seviye bazen konuşulanın duyulmasını, söylenenin anlaşılmasını sağlayan eşiği aşabilmektedir. Böyle ortamlarda iletişimde bulunan tarafların birbirlerinin mesajlarını rahatlıkla alabilecekleri bir mesafeyi tercih etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, denetici, yönetici ve öğretmenler birbirleriyle olan iletişimlerinde, normal bir iletişimin kurulabilmesi için gerekli olan mesafeyi ayarlama dikkatli davranmak durumundadırlar. Taraflar fiziksel olarak birbirlerinden uzakta iseler iletişim durdurulabilir veya

iletişim için uygun yollar aranır. Aksi durumda, mesajın alıcıya ulaşması tam olarak gerçekleşmeyeceğinden, tekrarlanması istenebilir veya anlaşıldığı şekliyle tepkide bulunulabilir. Bu konuda yanlış bir algı, beraberinde bir takım sorunlar da getirebilir.

Deneticiler, yönetici ve öğretmenlerle iletişimlerinde fiziksel mesafeyi ayarlamalıdır. Mesafenin normal iletişim kurulacak bir konumda tutulmasına çalışılmalıdır. Bu normal ölçünün aşıldığı ortam ve durumlarda iletişimde bulunulmamalı ya da iletişim için değişik yollar geliştirilmelidir.

Sonuç ve Öneriler

İletişim bir etkileme aracıdır. İletişim, etkili denetim sürecinin temel gerekliliklerindedir. Eğitim öğretimin daha kaliteli olmasını isteyen deneticiler, yönetici, öğretmen ve diğer personelle etkili iletişim kurmalıdırlar. İletişimde ilerleme gösterebilmek ve etkili iletişim kurabilmek için, deneticiler, yöneticiler ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde bir gelişme, bir ilerleme sağlanmalıdır. Deneticiler, yöneticiler ve öğretmenler arasındaki ilişkiler bozuk bir temele oturtulmuşsa, iletişimde kullanılan dil ne kadar kaliteli olursa olsun, iletişimde bir ilerleme sağlanamaz.

Etkili eğitim denetimi aracılığı ile eğitim hizmetlerinin kalitesini arttırmak ve eğitim öğretimde istenilen hedeflere ulaşabilmek için yönetici, öğretmen, diğer personel ile deneticiler arasındaki iletişimin geliştirilmesi ve iletişim engellerinin ortadan kaldırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İletişimde engel durumları aşmak için ise, hem yönetici, öğretmen ve diğer personel hem de deneticilerin iletişim becerileri konusunda geliştirilmeleri gerekmektedir. Etkili bir denetimde, statü farklılıkları, kişisel ve dil kullanım farklılıkları, yetersiz dinleme, ifadelerin yeterince açık olmaması, yeterince geri beslemenin yapılmaması, empatik iletişimin kurulamaması, ortamın gürültülü olması, tarafların birbirini dürüst ve güvenilir bulmaması, aşırı bilgi yüklenmesi, zamanın kısıtlı olması ve iletişim için uygun yerin bulunamayışı, iletişim ortamının yetersizliği, iletişimde kesintiler, bilgi eksikliği, geçmiş deneyimler, algıda seçici davranma, önyargı ve varsayımlar, fiziksel mesafenin ayarlanamayışı gibi durumlar iletişimde engel durumlar olarak ortaya konmuştur.

Etkili denetimde iletişim engelleri olarak ortaya konan durumların aşılması için, her bir duruma ilişkin etkili iletişim becerilerinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda şu öneriler getirilmiştir:

1. İletişim ortamlarında, statü farklılıkları minimize edilmelidir.
2. Yönetici, öğretmen ve deneticilerin aynı sosyal çevre ve benzer geçmişe sahip olmalarını sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır.
3. İletişimde, herkes için aynı anlamı taşıyan sözcüklerin kullanılmasına özen gösterilmelidir.
4. İletişimin sağlıklı olabilmesi için konuşmacılar etkin olarak dinlenmelidir.
5. İletişim sürecinde kullanılan sözcükler açık ve net olmalıdır.
6. Etkin bir iletişim için geri bildirim verilmelidir.
7. İletişim sürecinde, gürültü en aza indirilmeli ve sessiz ortamlar tercih edilmelidir.
8. İletişim sürecinde bulunanlar, birbirlerine karşılıklı güven duymalıdır.
9. Kişinin var olan kapasitesini aşacak şekilde bilgi yüklenmemelidir.

10. İletişim için en doğru yer ve zaman seçilmelidir.
11. İletişimde bulunanların ortak yaşantı alanları oldukça geniş tutulmalıdır.
12. İletişimde bulunanların birbirlerine karşı olan önyargıları giderilmelidir.
13. İletişimde uygun bir fiziki mesafe kullanılmalıdır.
14. Denetici, yönetici, öğretmen ve diğer personel arasında etkili bir iletişimin kurulabilmesi için ilgililerce hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir.

Kaynakça

- Acheson, K. A. & Gall, M. D. (1997). **Techniques In The Clinical Supervision of Teachers- Preservice and Inservice Applications** (Fourth Edition). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Açıkgöz, K. (1990). “İlköğretim Müfettişlerinin Çağdaş Denetim İlkelerini Uygulama Derecesi”. **Eğitim Bilimleri Birinci Ulusal Kongresi Bildiriler III** (24-28 Eylül 1990), s.:167-181. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Aydın, İ. (2005). Öğretimde Denetim, Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.**
- Aydın, M. (1993). Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: Pegem Yayınları.**
- Başar, H. (2006). “Türkiye’de Eğitim Denetimi”, (Editörler: M. Hesapçioğlu, A. Durmuş). **Türkiye’de Eğitim Bilimleri: Bir Bilanço Denemesi**, s.: 157-165. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, A. (1986). İlköğretim Kurumlarında Grupla Teftiş Uygulamaları. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. (2002). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cüceloğlu, D. (2008). **Yeniden İnsan İnsana** (38. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağdaş, A. (2003). **Ana-Baba-Çocuk İletişimi**. Konya: Eğitim Kitabevi
- Çilenti, K. (1984). **Eğitim Teknolojisi ve Öğretim**. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.
- Demir, K. (2003). “Örgütlerde İletişim Yönetimi”, (Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, s.: 135-161, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Doğanay, E. (2006). Taşra Birimlerindeki İlk ve Orta Öğretim Kurumlarında Yürütülen Teftiş Hizmetlerinin Karşılaştırılması (Van İli Örneği). **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dökmen, Ü. (1994). **Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fiske, J. (1996). **İletişim Çalışmalarına Giriş** (1. Basım), (Çev.: S. İrvan), Ankara: Ark Yayınları.
- Güney, S. (2000). **Davranış Bilimleri**, (2.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürses, Y. (2006). Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Kütahya Merkez ilçe örneği). **Yüksek Lisans Tezi**. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Harman, M. (1998). Sınıf Öğretmenlerine Uygulanacak Teftiş Form Önerisi. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hopkins, W. S. & Moore, Kenneth D. (1993). **Clinical Supervision A Practical Guide To Student Teacher Supervision**. Indiana, USA.: Wm. C. Brown Communications, Inc.
- Kavas, E. (2005). İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, S. (2006). **İletişimde Ustalaşmak**. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- Köklü, M. (1996). "Etkili Denetim", **Eğitim Yönetimi Dergisi**. 2/2 Bahar, s.:259-268.
- Mosley, D. C. , Megginson, L. C. & Pietri, P. H. (2001). **Supervisory Management-The Art of Empowering and Developing People**. Ohio: South Western Cincinnati College Publishing.
- Nacino-Brown, R., Oke, F. E. & Brown, D. P. (1982). **Curriculum and Instruction**. London and Basingstoke: The MacMillan Press Ltd.
- Nazik, H. & Bayazıt, A. (2004). **İnsan İlişkileri ve İletişim**. İstanbul: Ya-Pa Yayınları.
- Pekşen, A. E. (1996). İlköğretim Birinci Kademe Öğretmenlerinin Teftiş Olayını Algılamaları. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Renfield, R. V. (1979). **Örgütte Beşeri Münasebetler** (1.Basım), (Çev.: R. Taşçıoğlu). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Sayers, F., Bingamin, C. E., Graham, R. & Wheeler, M. (1993). **Yöneticilikte İletişim**. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd. Şti.
- Sergiovanni, T.J. & Starratt, R. J. (1988). **Supervision-Human Perspectives** (Fourth Edition). New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Solmuş, T. (2004). **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2000). **Supervision That Improves Teaching Strategies and Techniques**. California, USA: Corwin Pres, Inc.
- Taymaz, H. (1997). **Eğitim Sisteminde Teftiş**. Ankara: TAKAV Tapu Kadastro Vakfı Matbaası.
- Tutar, H. & Yılmaz, M. K. (2005). **Genel İletişim-Kavramlar ve Modeller**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2004). **Genel ve Teknik İletişim** (2. Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uztuğ, F. (2009). "İletişim Engel ve Etmenleri", (Editör: Uğur Demiray), **Genel İletişim** (3. Baskı). (s.: 197-218). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yıldırım, B. (1996). Halk Eğitiminde Denetimin Etkililiği. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, B. (2001). "İlköğretim Etkinliği İçin Yeni Bir İletişim Modeli Önerisi". **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, s.: 213-224.