

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ MÜDÜRLERİN İLETİŞİM STİLLERİ

Canan ÇETİNKANAT*

Mesut SAĞNAK**

Özet

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görevli müdürlerin iletişim stillerini belirlemektir. Veri toplama aracı olarak, Kremer-Hayon ve Wubbels (1993)'in geliştirdikleri müdür etkileşim anketi kullanılmıştır. Anket, liderlik, yardımseverlik/cana yakınlık, anlayışlılık, sorumluluk/serbestlik, kararsızlık, memnuniyetsizlik, azarlayıcılık ve kuralcılık boyutlarına ilişkin toplam 62 maddeden oluşmaktadır. Araştırmaya Niğde İl merkezinde bulunan 21 ilköğretim okulunda görevli 305 öğretmen katılmıştır. Elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun olarak aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, varyans analizi, Tukey testi istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, müdürlerin en yüksek düzeyde liderlik ve en düşük düzeyde memnuniyetsizlik davranışı gösterdiklerini algıladıkları belirlenmiştir. Müdürlerin davranışlarına ilişkin öğretmen algıları, kıdem, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre farklılaştığı; eğitim durumu değişkenine göre bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Müdürlerin kişiler arası davranışları, müdürlerin iletişim stilleri, etkileşim

Giriş

Örgüt ve yönetimin çeşitli tanımları, bunlar arasındaki ilişkiye yön vermektedir. Örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür (Bursalıoğlu, 1994, 14). Yönetim, diğer kişilerin çabaları yoluyla amaçların başarılması olarak tanımlanabilir. Bir yöneticinin karşılaştığı bir durumu analiz etmesi, bunun sonucunda yararlı çözümler bulması, planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görmesi, gerekli öğeleri örgütlemesi ve denetimi sağlaması iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıyla sağlanabilir (Can, 1997, 250).

Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki, iletişim olmadan anlaşılmalı ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası söz konusu olamaz (Aydın, 1991, 146).

İletişim, Latince'de paylaşma anlamına gelen communis kelimesinden çıkarılmış bir terimdir. İnsan davranışını değiştirmek amacıyla her türlü kavram ve sembo-

* Prof. Dr.; Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

** Yrd. Doç. Dr.; Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

lün iletilme süreci olarak tanımlanabilir (Bursalioğlu, 1994, 117). Pek çok tanımı bulanmakla birlikte iletişim, kaynak ve hedef arasında davranış değişikliği oluşturmak amacıyla bilgi, fikir, tutum, duygu ve becerilerin anlamlarının ortak kılınma süreci (Çetinkanat, 1994, 96) olarak tanımlanabilir.

İnsanlar sürekli olarak birbirleriyle etkileşim içindedirler. Bu nedenle insan davranışları bir bakıma toplumsal davranış olarak görülebilir. İşte insanlar arasında etkileşimi sağlayan araç iletişimdir. Böylelikle kişiler algılarını, isteklerini, duygu ve değerlerini, tutumlarını ve ihtiyaçlarını açığa vurabilirler (Can, 1997, 251).

Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa, iletişim örgüt açısından o kadar önemlidir (Bursalioğlu, 1994, 114).

Ortak bir amacın gerçekleşmesi için iki ya da daha fazla kişinin bireysel rollerinin eşgüdümü zorunlu olduğunda, bir örgüt oluşmaktadır. Bu durum, iletişimi zorunlu kılmaktadır. Bir başka anlatımla, iletişim olmadan örgüt olamaz. İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu ortak amaç doğrultusunda bireysel çabaların eşgüdümlemesi olanaksızdır. İletişim bir araçtır. Formal bir örgütü oluşturma, örgüt amaçlarına açıklık kazandırma, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama, bireysel ve grup çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda eşgüdümleme aracıdır (Aydın, 1991, 146).

Araştırmacılar otuz yılı aşkın bir süredir, sosyoloji, örgütsel davranış, örgütsel iletişim gibi alanlarda örgütsel yapı içinde kişiler arası iletişim ilişkilerinin önemini araştırmaktadır. İlk olarak Barnard, bir örgütün farklı düzeylerinin ve öğelerini koordine etmede iletişimin rolüne işaret etmiştir (Reyes ve Hoyle, 1992, 163).

İletişimin etkili olabilmesi için üç yönlü bir süreç olması gerekir. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay iletişim gerekmektedir (Aydın, 1991, 147). Bir örgütte yukarıdan aşağıya doğru iletişim örgüt amacını gerçekleştirmeye, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ise personel gereksinimini karşılamaya dayanmaktadır (Celep, 1992, 302).

İletişim, eğitim sürecinin temelidir (Dean, 1990, 145). Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir (Aydın, 1991, 149).

Eğitim örgütlerinde kişiler arası ilişkiler, yönetim süreçleri üzerinde derin ve geniş etkiler yapar; çünkü eğitim öncelikle sosyal ve politik bir girişimdir. Özellikle küçük çaptaki ayrı eğitim kurumlarında bu ilişkiler sıklaşır ve iletişim formal olmaktan çok informal kanallar ve kapsam aracılığıyla çalışır (Bursalioğlu, 1994, 118). Formal iletişim sistemi her zaman informal iletişim ağı ile desteklenir. İnfomal iletişim, örgüt üyelerinin kişisel ve sosyal ilişkilerine dayanır. İnfomal örgüt ve onun iletişim sistemi örgütsel amaçlardan çok bireysel amaçlara göre ayarlanmıştır. Bu nedenle, informal iletişim sistemi formal sistemle uyumlu ve tutarlı olmayabilir. Bu iki iletişim sisteminin birbiriyle tutarlı olması ya da olmaması, örgütsel amaçların bireysel amaçlarla işgörenlerin tutumları ile uyum derecelerine bağlıdır (Aydın, 1991, 148).

İletişimde sorun düşüncelerin, konuşmadan daha hızlı olmasından kaynaklanır. Dakikada ortalama 125 kelime konuşulur ama dinlerken bile beyin bundan daha hızlı düşünce üretmeye devam eder (Wendel, 1974, 33). Bu nedenle ilişkilerin özenle ve iletişim engellerine dikkat ederek sürdürülmesi önemlidir.

Okul iklimi üzerine klasik çalışmaya sahip Halpin ve Croft (1966), açık okul ikliminin önemini vurgulamış, öğretmenlerin ve müdürlerin içten davranışlarına gereksinim olduğunu belirtmişlerdir. Pek çok araştırma, pozitif okul iklimi oluşturmada, kadro geliştirmede, öğrenci başarısını, öğretmen motivasyonunu ve okulun etkililiğini sağlamada müdürlerin önemini ortaya koymuştur (Kremer-Hayon ve Wubbels, 1993, 115).

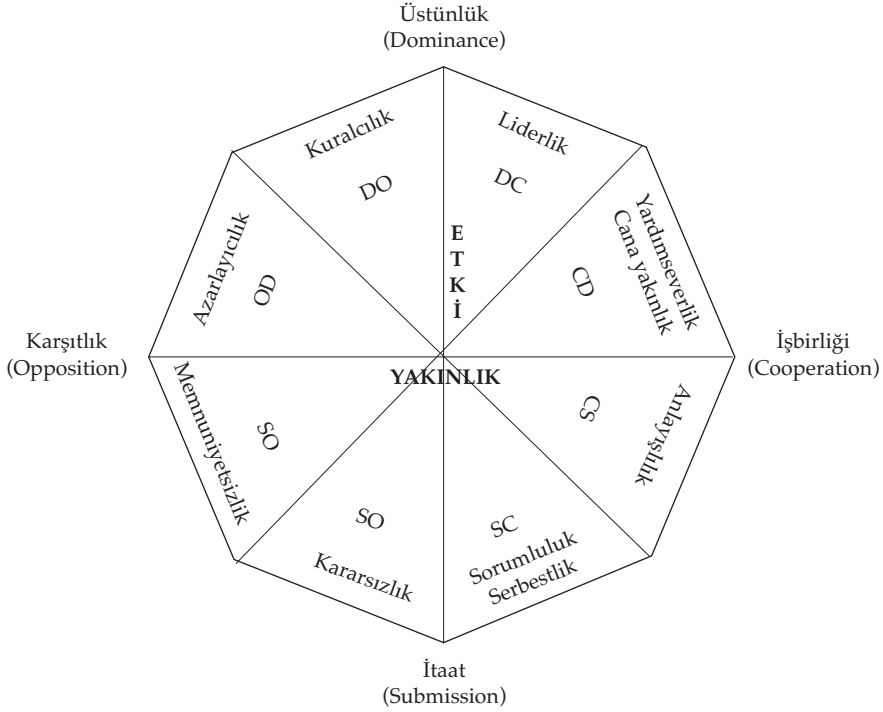
Kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği eğitim örgütleri için daha çok önem taşır. Çünkü bu örgütler diğerlerine göre daha informal bir yapı ve hava içinde çalışır. Zaten eğitim girişiminin ham ve işlenmiş maddesi olan insan, bu ilişkilerin hem üreticisi hem de tüketicisidir (Bursalıoğlu, 1994, 24).

İletişim sürecinde iki temel öge; bilgi veren ve alandır. Ancak iletişime yön veren ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öge bilgiyi aktarandır. Bir örgütte iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kimse yöneticidir (Celep, 1992, 301).

Müdürün rolünde kişiler arası arena merkezi bir rol oynar. Müdür-öğretmen ilişkisi, okulun örgütsel iklimini değerlendiren pek çok aracın önemli bir ögesidir. Araştırmalar, müdür-öğretmen ilişkisinin okulun etkililiğine ve öğretmenlerin doyum düzeylerine etkisinin altını çizmişlerdir (Kremer-Hayon ve Wubbels, 1993, 116).

Müdürler, idealleri, politikaları, prosedürleri vb. paylaşmak için öğretmen, öğrenci ve velilerle iletişim kurar, öğretmenlerin öğretim etkinliklerini denetim ve değerlendirme yoluyla etkiler, bu da sözlü ve yazılı iletişimi zorunlu kılar. Yapılan araştırmalar, müdürlerin zamanının %70'e yakını kişiler arası iletişime ayırdıklarını belirtmektedir (Reyes ve Hoyle, 1992, 163).

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin algısına göre, ilköğretim okullarında görevli müdürlerin iletişim stillerini belirlemektir. Bu algıyı betimlemek için, Leary'nin kişiler arası ilişkilere ilişkin genel modelini eğitim örgütlerine uyarlayan Wubbels'in modelinden yararlanılmıştır. Leary ve arkadaşları, klinik çalışmaları sonucunda, kişiler arası davranışın farklı türlerini kısa cümleler halinde düzenlemişler, önce bunları 16 daha sonra 8 kategoride kodlamışlar ve düzenlemişlerdir (Wubbels vd., 1993, 14). Leary'nin üstünlük-itaat ve düşmanlık-sevgi boyutlarını eğitime uyarlayan Wubbels, bu iki boyutu yakınlık (işbirliği-karşıtlık) ve etki (üstünlük-itaat) olarak nitelendirmiş, yapılandırılmış kişiler arası davranış şekil 1'de görüldüğü gibi 8 dilime yerleştirmiştir (Brok vd., 2005, 767). Yakınlık, işbirliğinin derecesini, etki ise kontrolün derecesini belirtmektedir.



Şekil 1. Kişiler Arası Davranış Modeli (Kaynak: Wubbels, 1993, 16).

Modelin dilimleri sekiz farklı davranışı betimlemektedir. Bunlar, liderlik (DC), yardımsızlık/cana yakınlık (CD), anlayışlılık (CS), sorumluluk/serbestlik (SC), kararsızlık (SO), memnuniyetsizlik (OS), azarlayıcılık (OD) ve kuralcılıktır (DO) (Wubbels vd., 1993, 17). Dilimler, şekilde görüldüğü gibi, sistemdeki pozisyonlarına göre DC, CD vb. olarak nitelendirilmiştir. Örneğin, liderlik ve yardımsızlık/cana yakınlık dilimleri, hem üstünlük hem de işbirliği olarak nitelendirilmiştir. DC diliminde, üstünlük bakış açısı işbirliğinden daha etkilidir. CD bölümü ise, daha çok işbirliği, daha az üstünlük tipi davranışları içerir (Brok vd., 2005, 767).

Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında görevli müdürlerin iletişim stillerine ilişkin öğretmenlerin algıları nelerdir?

Alt Problem

İlköğretim okullarında görevli müdürlerin iletişim stillerine ilişkin öğretmen algıları arasında; eğitim durumu, mesleki kıdem, branş ve cinsiyet değişkenleri bakımından anlamlı fark var mıdır?

Yöntem

Araştırma betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın çalışma evrenini 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Niğde Merkez ilköğretim okullarında görevli 781 öğretmen oluşturmuştur. Niğde İl Merkezinde 31 ilköğretim okulu bulunmaktadır. Yansız örnekleme yoluyla 21 ilköğretim okulu araştırma kapsamına alınmış ve bu okullarda görevli 305 öğretmen araştırmaya katılmıştır. İlköğretim okullarındaki katılımcı sayısı çalışma evreninin % 39'unu oluşturmuştur.

Veri toplama aracı olarak Kremer-Hayon ve Wubbels (1993) tarafından geliştirilen "Müdür Etkileşim Anketi" (Questionnaire on Principal Interaction) kullanılmıştır. Anket, Wubbels ve arkadaşları tarafından kişiler arası davranış modeline dayalı olarak geliştirilen öğretmen etkileşim anketinden uyarlanmıştır. Araştırmacılar, bu çalışma sonucunda müdür etkileşim anketinin alt boyutlarına ilişkin Alpha (a) değerlerini liderlik .69, yardımseverlik/cana yakınlık .81, anlayışlılık .85, sorumluluk/serbestlik .70, kararsızlık .86, memnuniyetsizlik .75, azarlayıcılık .85 ve kuralcılık .70 olarak bulmuşlardır. Öğretmenlerin algılarını belirlemek için kullanılan anket 62 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler 8 boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Sorular karıştırılarak anket formuna yerleştirilmiştir. Anket formundaki dizilişine göre, 1., 9., 17., 25., 33., 41., 49. sırada liderlik; 2., 10., 18., 26., 34., 42., 50. sırada yardımseverlik/cana yakınlık; 3., 11., 19., 27., 35., 43., 51., 56. sırada anlayışlılık; 4., 12., 20., 28., 36., 44., 52., 57., 61. sırada sorumluluk/serbestlik; 5., 13., 21., 29., 37., 45. sırada kararsızlık; 6., 14., 22., 30., 38., 46., 53., 58. sırada memnuniyetsizlik; 7., 15., 23., 31., 39., 47., 54., 59. sırada azarlayıcılık; 8., 16., 24., 32., 40., 48., 55., 60., 62. sırada kuralcılık soruları yer almıştır. Anket soruları, hiç, az, bazen, sık sık, her zaman olmak üzere beşli derecelendirme ölçeği üzerinde yanıtlanmıştır.

Araştırmada kullanılan bu aracın, önce İngilizce'den Türkçe'ye daha sonra Türkçe'den İngilizce'ye çevirisi yapılarak dilimize uygunluğu sağlanmıştır. Uygulamadan önce anketin güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Anket ön uygulama amacıyla 15 gün ara ile 30 kişiye uygulanmış ve Pearson korelasyon değeri .74; sekiz boyutun Alpha (a) değerleri ise sırasıyla liderlik .65, yardımseverlik/cana yakınlık .70, anlayışlılık .63, sorumluluk/serbestlik .72, kararsızlık .75, memnuniyetsizlik .74, azarlayıcılık .81 ve kuralcılık .81 olarak bulunmuştur. Elde edilen veriler araştırmanın amacına uygun olarak aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, varyans analizi, Tukey testi istatistiksel yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Ankette kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen verilerin yorumlanması için 0-0.79 (hiç), 0.80-1.59 (az), 1.60-2.39 (bazen), 2.40-3.19 (sık sık), 3.20-4.00 (her zaman) puan aralıkları kullanılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Tablo 1. Müdürlerin İletişim Stilllerine İlişkin Öğretmen Algıları

Davranış Boyutları	N	X	S	Sıra
Liderlik	305	2.82	5.74	1
Yardıms severlik/ Cana yakınlık	305	2.77	6.15	2
Anlayışlılık	305	2.75	6.38	3
Sorumluluk/ Serbestlik	305	2.16	4.00	4
Kararsızlık	305	1.40	3.89	6
Memnuniyetsizlik	305	1.22	6.79	8
Azarlayıcılık	305	1.33	7.20	7
Kuralcılık	305	1.93	6.98	5

Tablo 1’de, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, müdürlerin iletişim stillerine ilişkin algıları, liderlik 2.82 (sık sık), yardıms severlik/ cana yakınlık 2.77 (sık sık), anlayışlılık 2.75 (sık sık), sorumluluk/serbestlik 2.16 (bazen), kararsızlık 1.40 (az), memnuniyetsizlik 1.22 (az), azarlayıcılık 1.33 (az) ve kuralcılık 1.93 (bazen) olarak bulunmuştur.

Ortalamalara göre müdürlerin davranış boyutları, liderlik 1., yardıms severlik/ cana yakınlık 2., anlayışlılık 3., sorumluluk/serbestlik 4., kuralcılık 5., kararsızlık 6., azarlayıcılık 7. ve memnuniyetsizlik 8. sırada yer almıştır.

Bu bulgulara göre, genel olarak, yöneticilerin en yüksek düzeyde işbirliği ve en düşük düzeyde karşıtlık olarak nitelendirilen iletişim stillerini kullandıkları söylenebilir. Bu bulgu, Yıldız (1996)’ın ilköğretim okulu yöneticileri iletişim sürecinde çoğunlukla katı kurallar yerine işbirliğine dayalı bir yol izler bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Müdürlerin liderlik davranışlarının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bu durum, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu gösteren araştırma bulguları ile (Çelik, 1998; Karip, 1998; Şahin, 2004) tutarlılık göstermektedir.

Kremer-Hayon ve Wubbels (1993) yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin müdürlerden liderlik, yardıms severlik/ cana yakınlık ve anlayışlılık davranışları belediklerini saptamışlardır. Buna göre, ilköğretimde görevli müdürlerin iletişim stillerinin öğretmenlerin beklentilerine uygun olduğu söylenebilir.

Kremer-Hayon ve Wubbels (1993), doyum ile liderlik, yardıms severlik/ cana yakınlık, anlayışlılık, sorumluluk/serbestlik arasında pozitif; memnuniyetsizlik, kararsızlık, azarlayıcılık arasında negatif ilişki belirlemişlerdir. Stres ile liderlik, yardıms severlik/ cana yakınlık, anlayışlılık ve sorumluluk/serbestlik arasında negatif; memnuniyetsizlik, belirsizlik, azarlayıcılık arasında pozitif ilişki saptamışlardır. Ayrıca, müdürlerin iletişim stilleri, işbirliği niteliği arttıkça ve karşıtlık niteliği azaldıkça öğretmenlerin doyum düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Müdürlerin iletişim stillerine ilişkin bu araştırmada, liderlik, sorumluluk/serbestlik ve işbirliği niteliğinin öne çıktığı yardımseverlik/cana yakınlık ve anlayış boyutlarının; kuralcılık, kararsızlık, azarlayıcılık ve memnuniyetsizlik boyutlarına göre ortalamalarının yüksek olması olumlu bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Bununla birlikte, Kremer-Hayon ve Wubbels (1993) aynı araştırmada, müdürlerin kurala dayalı iletişim stili arttıkça öğretmenlerin stres düzeylerinin arttığını belirtmişlerdir. Müdürlerin kurala dayalı davranışlarının ortalaması 1.93 (bazen) olarak bulunmuştur. Buna göre, müdürlerin kurala dayalı davranışlarını azaltmaları gerektiği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre müdürlerin, kararsızlık (1.40), memnuniyetsizlik (1.22) ve azarlayıcılık (1.33) davranışlarını az da olsa gösterdikleri anlaşılmaktadır. Müdürlerin, kişiler arası ilişkileri dolayısıyla okulun iklimini olumsuz etkilemesi beklenen bu davranışları az düzeyinde de olsa göstermemesi gerektiği söylenebilir

Tablo 2. Eğitim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Müdürlerin İletişim Stillerine İlişkin Algıları Arasındaki Farklar İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Davranış Boyutları	Veri Grupları	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p*
Liderlik	GA	10.806	3	3.602	.108	.955
	Gİ	10031.18	301	33.326		
	Toplam	10041.99	304			
Yardımseverlik/ Cana Yakınlık	GA	37.431	3	12.477	.327	.806
	Gİ	11471.44	301	38.111		
	Toplam	11508.87	304			
Anlayışlılık	GA	41.002	3	13.667	.333	.802
	Gİ	12371.44	301	41.101		
	Toplam	12412.45	304			
Sorumluluk/ Serbestlik	GA	6.484	3	2.161	.134	.940
	Gİ	4861.741	301	16.152		
	Toplam	4868.230	304			
Kararsızlık	GA	71.839	3	23.946	1.586	.193
	Gİ	4543.289	301	15.094		
	Toplam	4615.128	304			
Memnuniyetsizlik	GA	150.643	3	50.214	1.088	.355
	Gİ	13895.80	301	46.165		
	Toplam	14046.44	304			
Azarlayıcılık	GA	113.129	3	37.710	.725	.538
	Gİ	15664.08	301	52.040		
	Toplam	15777.21	304			
Kuralcılık	GA	204.007	3	68.002	1.398	.244
	Gİ	14642.28	301	48.645		
	Toplam	14846.28	304			

*p<.05

Tablo 2’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre, müdürlerin iletişim stillerine ilişkin algıları arasında fark bulunmamıştır. Buna göre, eğitim durumunun, öğretmenlerin algılarında farklılığa yol açmadığı söylenebilir.

Tablo 3. Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Müdürlerin İletişim Stillerine İlişkin Algıları Arasındaki Farklar İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Davranış Boyutları	Veri Grupları	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p*
Liderlik	GA	152.959	4	38.240	1.160	.329
	Gİ	9889.028	300	32.963		
	Toplam	10041.99	304			
Yardımsızlık / Cana Yakınlık	GA	214.199	4	53.550	1.422	.226
	Gİ	11294.67	300	37.649		
	Toplam	11508.87	304			
Anlayışlılık	GA	223.951	4	55.988	1.378	.241
	Gİ	12188.50	300	40.628		
	Toplam	12412.45	304			
Sorumluluk / Serbestlik	GA	13.793	4	3.448	.213	.931
	Gİ	4854.436	300	16.181		
	Toplam	4868.230	304			
Kararsızlık	GA	206.836	4	51.709	3.519*	.008
	Gİ	4408.292	300	14.694		
	Toplam	4615.128	304			
Memnuniyetsizlik	GA	542.733	4	135.683	3.014*	.018
	Gİ	13503.71	300	45.012		
	Toplam	14046.44	304			
Azarlayıcılık	GA	656.562	4	164.141	3.257*	.012
	Gİ	15120.65	300	50.402		
	Toplam	15777.21	304			
Kuralcılık	GA	372.76	4	93.192	1.932	.105
	Gİ	14473.52	300	48.245		
	Toplam	14846.28	304			

*p<.05

Tablo 3’de, kıdemlerine göre öğretmenlerin, 0.05 anlamlılık düzeyinde, kararsızlık, memnuniyetsizlik ve azarlayıcılık davranış boyutlarına ilişkin görüşleri arasında fark bulunmuştur. Kıdemlerine göre öğretmenlerin, bu boyutlara ilişkin farkın hangi grup/gruplar arasında olduğunu bulmak için Tukey Testi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4. Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Müdürlerin Kararsızlık, Memnuniyetsizlik ve Azarlayıcılık Davranışlarına İlişkin Algıları Arasındaki Fark İçin Tukey Testi

Değişkenler	Kararsızlık			Memnuniyetsizlik		Azarlayıcılık	
	N	1	2	1	2	1	2
1	39	6.3590	6.9487	8.6667			
2	55		8.4909	9.2000	9.2000	9.6182	
3	55		8.8182	10.1273	10.1273	11.0364	11.0364
4	47		9.1702		11.7872		13.6809
5	109		8.6514	10.1651	10.1651	10.4404	10.4404

Tablo 4 incelendiğinde, kararsızlık boyutuna ilişkin farkın, 1-5 yıl kıdeme sahip Grup1 ile 6-10 yıl kıdeme sahip Grup2, 11-15 yıl kıdeme sahip Grup3, 16-20 yıl kıdeme sahip Grup4 ve 20 yıl ve yukarısı kıdeme sahip Grup5 arasında olduğu görülmektedir. 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler, diğer gruplara göre, müdürlerin kararsızlık davranışını daha düşük düzeyde algılamaktadır. Memnuniyetsizlik boyutuna ilişkin farkın, 1-5 yıl kıdeme sahip Grup1 ile 16-20 yıl kıdeme sahip Grup4 arasında olduğu görülmektedir. 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre, okul müdürlerinin daha memnuniyetsiz olduğunu algılamaktadır. Azarlayıcılık boyutuna ilişkin farkın, 1-5 yıl kıdeme sahip Grup1 ve 6-10 yıl kıdeme sahip Grup2 ile 16-20 yıl kıdeme sahip Grup4 arasında olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre müdürlerin daha azarlayıcı davrandığını algılamaktadır.

Tablo 5. Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Müdürlerin İletişim Stillerine İlişkin Algıları Arasındaki Fark İçin t- Testi

Davranış Boyutları	Değişkenler	N	X	S	t	p*
Liderlik	Kadın	169	20.00	5.45	.719	.473
	Erkek	136	19.52	6.10		
Yardımseverlik/ Cana Yakınlık	Kadın	169	19.18	6.07	.788	.431
	Erkek	136	19.74	6.25		
Anlayışlılık	Kadın	169	21.76	6.57	.833	.406
	Erkek	136	22.38	6.15		
Sorumluluk/ Serbestlik	Kadın	169	19.39	4.19	.492	.623
	Erkek	136	19.61	3.75		
Kararsızlık	Kadın	169	7.86	3.79	2.880*	.004
	Erkek	136	9.14	3.91		
Memnuniyetsizlik	Kadın	169	9.56	6.62	.729	.466
	Erkek	136	10.13	7.01		
Azarlayıcılık	Kadın	169	11.02	7.47	.950	.343
	Erkek	136	10.23	6.85		
Kuralcılık	Kadın	169	18.08	7.14	1.87	.062
	Erkek	136	16.58	6.72		

*p<.05

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin davranışlarına ilişkin görüşleri arasında kararsızlık boyutuna ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha kararsız olarak algılamaktadır.

Tablo 6. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Müdürlerin İletişim Stillerine İlişkin Algıları Arasındaki Fark İçin t- Testi

Davranış Boyutları	Değişkenler	N	X	S	t	p*
Liderlik	Sınıf	184	19.97	5.76	.672	.502
	Branş	121	19.52	5.73		
Yardımsızlık / Cana Yakınlık	Sınıf	184	19.31	6.16	.411	.681
	Branş	121	19.61	6.14		
Anlayışlılık	Sınıf	184	21.95	6.50	.308	.758
	Branş	121	22.18	6.22		
Sorumluluk / Serbestlik	Sınıf	184	19.56	4.06	.395	.693
	Branş	121	19.38	3.91		
Kararsızlık	Sınıf	184	8.53	3.95	.515	.607
	Branş	121	8.29	3.81		
Memnuniyetsizlik	Sınıf	184	10.35	6.99	1.680	.093
	Branş	121	9.01	6.42		
Azarlayıcılık	Sınıf	184	11.41	7.65	2.229*	.027
	Branş	121	9.54	6.33		
Kuralcılık	Sınıf	184	18.07	7.02	2.033*	.043
	Branş	121	16.42	6.84		

*p<.05

Branşlarına göre, öğretmenlerin müdürlerin azarlayıcılık ve kuralcılık davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre, okul müdürlerinin azarlayıcılık ve kuralcılık davranışlarını daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Branş değişkenindeki farklılık kıdem değişkeni ile ilişkili olabilir. Merkez ilk-öğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre kıdemlerinin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Her iki değişkenindeki farklılıklar, kıdemli öğretmenlerin daha az kıdemli öğretmenlere göre, müdürlerin kararsızlık, memnuniyetsizlik, azarlayıcılık ve kuralcılık davranışlarını daha düşük düzeyde göstermesi gerektiği yönündeki beklentilerinden kaynaklanmış olabilir.

Sonuçlar

1. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, müdürlerin iletişim stillerine ilişkin algıları, liderlik 2.82 (sık sık), yardımseverlik /cana yakınlık 2.77 (sık sık), anlayışlılık 2.75 (sık sık), sorumluluk/serbestlik 2.16 (bazen), kararsızlık 1.40 (az), memnuniyetsizlik 1.22 (az), azarlayıcılık 1.33 (az) ve kuralcılık 1.93 (bazen) olarak bulunmuştur.

2. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre müdürlerin iletişim stillerine ilişkin algıları arasında fark bulunmamıştır.

3. Kıdemlerine göre öğretmenlerin, kararsızlık, memnuniyetsizlik ve azarlayıcılık davranış boyutlarına ilişkin algıları arasında fark bulunmuştur. 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, diğer gruplara göre, müdürlerin kararsızlık davranışını daha düşük düzeyde;16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin memnuniyetsizlik davranışını; 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre de azarlayıcılık davranışını daha yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

4. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre müdürlerin iletişim stillerine ilişkin algıları arasında kararsızlık boyutuna ilişkin fark bulunmuştur. Erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha kararsız davrandıklarını algıladıkları belirlenmiştir.

5. Branşlarına göre öğretmenlerin, müdürlerin azarlayıcılık ve kuralcılık davranışlarına ilişkin görüşleri arasında fark bulunmuştur. Sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin azarlayıcılık ve kuralcılık davranışlarını daha yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler

1. İlköğretim Okullarında görevli müdürler kuralcılık davranışını daha düşük düzeyde göstermelidir.

2. Müdürlerin kişiler arası ilişkileri olumsuz etkilemesi beklenen kararsızlık, memnuniyetsizlik ve azarlayıcılık davranışlarını göstermemesi gerektiği önerilebilir.

3. Müdürlerin iletişim stillerine ilişkin öğretmenlerin ve öğrencilerin algıları ve beklentileri araştırılabilir.

4. Müdürlerin iletişim stilleri ile öğretmenlerin doyum, motivasyon, bağlılık ve stres düzeyleri arasındaki ilişki araştırılabilir.

Kaynakça

- Aydın, M. (1991). **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Brok, P., Fisher, D. ve Scott, R. (2005). "The Importance of Teacher Interpersonal Behaviour For Student Attitudes in Brunei Primary Science Classes", **International Journal of Science Education**, 27 (7), 765-779.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Can, H. (1997). **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Celep, C. (1992). "İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 8, 301-316.
- Çelik, V. (1998). "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 16, 423-442.
- Çetinkanat, C. (1994). "Etkili İletişim Becerileri", **Bilim ve Teknik Dergisi**, 96-97.
- Dean, J. (1990). **Managing The Primary School**, Routledge, New York.
- Halpin, A. W. (1966). **Theory and Research in Administration**, The McMillian Co., New York.
- Karip, E. (1998). "Dönüşümcü Liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 16, 443-465.
- Kremer-Hayon, L. ve Wubbels, T. (1993). *Principals' Interpersonal Behavior and Teachers' Satisfaction. Do You Know What You Look Like? Interpersonal Relationships in Education*. Ed.: Theo Wubbels ve Jack Levy (London: The Falmer Press, 1993), 113-122.
- Reyes, P. ve Hoyle, D. (1992). "Teachers' Satisfaction With Principals' Communication", **Journal of Educational Research**, 85 (3), 163-168.
- Şahin, S. (2004). "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 4(2), 365-396.
- Wendell, J. (1974). "The Faithful Process of Mr. A. Talking to Mr. B. Effective Communication", **Harvard Business Review Reprint Series**.
- Wubbels, T., Creton, H., Levy, J. ve Hoymayers, H. (1993). *The Model For Interpersonal Teacher Behavior. Do You Know What You Look Like? Interpersonal Relationships in Education*. Ed.: Theo Wubbels ve Jack Levy (London: The Falmer Press, 1993), 13-27.
- Yıldız, K. (1996). **Bolu İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Bolu.

THE PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS' COMMUNICATION STYLES

Canan ÇETİNKANAT*

Mesut SAĞNAK**

Abstract

The purpose of this study was to determine the primary school principals' communication styles. The data of the research were collected with "Questionnaire on Principal Interaction" developed by Kremer-Hayon and Wubbels (1993). The questionnaire consists of 62 questions related to the dimensions: Leadership, helpful/friendly, understanding, responsibility/freedom, uncertain, dissatisfied, admonishing and strict. 305 elementary school teachers participated to the research from 21 schools in Niğde . The data have been analysed using means, standard deviation, t-test, variance analyze and Tukey test. The results of the study indicated that elementary school teachers perceived that primary school principals showed leadership at maximum level and satisfaction at minimum. It was found out that perceptions of elementary school teachers about principal behaviours differentiated according to seniority, gender and branch; but there were not any differences related to their education level.

Key Words: Principals' interpersonal behaviours, principals' communication styles, interaction

* Prof. Dr.; Abant İzzet Baysal University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences

** Ass. Prof.; Niğde University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences