

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI BİLİM DALI**

**KKTC İLKOKULLARINDA KURUMSAL İLETİŞİM
SÜRECİNDE LİDERİN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin AKTUNÇ

**Lefkoşa
Ekim, 2020**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI BİLİM DALI**

**KKTC İLKOKULLARINDA KURUMSAL İLETİŞİM
SÜRECİNDE LİDERİN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin AKTUNÇ

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Mert BAŞTAŞ

Lefkoşa

Ekim, 2020

Onay

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Hüseyin Aktunç'un “**KKTC İlkokullarında Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü**” isimli tezi Ekim 2020 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı – Soyadı

İmza

Başkan : Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

Üye : Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

Üye (Danışman) : Doç. Dr. Mert BAŞTAŞ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..... / / 2020

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Enstitü Müdürü

Etik İlkelerle Uygunluk Beyanı

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Hüseyin Aktunç

14 / 10 / 2020

Teşekkür

“KKTC ilkokullarında kurumsal iletişim sürecinde liderin rolü” adlı bu çalışmada; ilkokullarda görev yapan yöneticiler olan müdür ve müdür muavinleri okullardaki liderler olarak kabul edilmiştir. Bu noktada KKTC ilkokullarında kurumsal iletişimin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve yöneticilerinin iletişim becerileri açısından lider rolü gösterip göstermedikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bir eğitim kurumunun belirlenen hedeflere ulaşabilmesinde yöneticilerin, öğretmenlerin ve okul çalışanlarının okulun amaçları doğrultusunda eşgüdüm içinde hareket etmeleri ve arzulanan sonuçlara ulaşılmasında birbirlerine destek verip yardımcı olmaları çok önemlidir. Bu başarının yakalanılması ve beklenen ortamın yaratılmasında en önemli rol okul yöneticiliği görevinde bulunan liderlere düşmektedir. Bu bağlamda araştırmamı yaparken örneklem grubu içerisinde bulunarak tez çalışmaya katkı koyan tüm öğretmen arkadaşlarıma gönülden teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Yüksek lisansımı yaparken tez çalışmam sırasında her aradığımda ulaşabildiğim, emeğini benden hiç esirgemeyen ve beni devamlı olarak yönlendirerek tezimin başarılı bir şekilde sonuçlanmasına büyük katkı koyan çok sevdiğim değerli hocam Doç. Dr. Bert Baştaş’a çok teşekkür ederim. Bunun yanında yüksek lisans eğitimim boyunca bizlere dersler vererek kendimizi geliştirmemizi sağlayan, hem eğitim alanında bir öğretmen olarak hem de ilerleyen yıllarda olabilecek yöneticilik durumlarında bizlere birçok katkıları olacağını düşündüğüm eğitimlerin verilmesine katkı koyan Prof. Dr. Gökmen Dağlı’ya, Prof. Dr. Zehra Altınay’a, Prof. Dr. Fahriye Altınay’a ve Doç. Dr. Behçet Öznacar’a teşekkürü borç bilirim.

Bunun yanında tüm yaşamım boyunca bana her zaman destek veren sevgili eşim Buket Aktunç’a, her zaman yanımda olan biricik kızlarım Neşe Aktunç ve Fatoş Aktunç’a, çok sevdiğim ve tüm sıkıntılarımdan çözümünde bana koşulsuz sevgilerini sunan ve hep yardımcı olmaya çalışan sevgili babam Osman Aktunç, annem Neşe Aktunç ve ablam Havva Tavukçuoğlu’na çok teşekkür eder tüm dost ve arkadaşlarıma saygılarımı sunarım.

Hüseyin Aktunç

Özet

KKTC İlkokullarında Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü

Aktunç, Hüseyin

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mert Baştaş

Ekim 2020, 104 sayfa

Bu araştırmanın genel amacı; KKTC ilkokullarında kurumsal iletişim sürecinde liderin rolünün incelenmesidir. Araştırma yürütülürken ilkokullarda görev yapan yöneticiler olan müdür ve müdür muavinleri okullardaki liderler olarak kabul edilmiştir. Bu noktada KKTC ilkokullarında kurumsal iletişimin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve yöneticilerinin iletişim becerileri açısından lider rolü gösterip göstermedikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amaçlarına ulaşılması bakımından nicel yöntem kullanılmıştır. Bu doğrultuda genel tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir.

Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı resmi ilkokullarda kadrolu olarak görev yapan 1135 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme ise bu evren içerisinde seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 160 ilkokul öğretmeninden oluşmaktadır.

Araştırmanın nicel verileri “Öğretmen Kişisel Bilgi Formu” ve “Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü Ölçeği” kullanarak toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesi aşamasında SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılmıştır. Verilerin detaylı olarak analiz edilmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve medyan işlemleri yapılarak tablolar halinde sunulmuştur. İki ve daha fazla değişken arasındaki farkı ortaya koymak için parametrik testlerden t-testi ve ANOVA kullanılmıştır. Bununla birlikte Kurumsal İletişim Ölçeği güvenilirliği için Cronbach Alfa testi uygulanmıştır.

Araştırmanın en önemli sonuçları arasında; lisans mezunu olan ilkokul öğretmenlerinin yüksek lisans mezunu olan ilkokul öğretmenlerine göre yöneticilerinin iletişim becerilerini daha olumlu karşılamaları olmuştur.

Araştırmamıza katılım gösteren öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%69,4) bir liderde bulunması gereken en önemli özelliğin “etkili iletişim becerisi” olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bir kısım öğretmen (%25,6) liderdeki en önemli özelliğin “paylaşımçı ve katılımcı olması” değerlendirmesinde bulunurken çok az bir grupta (%5,0) liderde “uzmanlık” özelliğinin ön planda olması gerektiğini dile getirmişlerdir.

Araştırmamıza katılım gösteren öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%76,3) okul yöneticilerinin çalışma ortamının iyileştirilmesi konusunda başarılı oldukları yönünde görüş bildirirken bir kısım öğretmende (%23,8) okul yöneticiliği yapan liderlerinin bu konuda başarılı olmadıklarını dile getirmişlerdir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre okullarındaki en önemli iletişim sorunu; öğretmenlerin birbirleri arasında veya öğretmen-yönetici arasında oluşan iletişim kopukluğudur. Diğer bir öğretmen grubu ise okullarındaki en büyük problemi yöneticilerin geç bilgilendirme yapması veya kararları informal bir şekilde alması yönünde değerlendirmişlerdir.

Kişilerde ve yönetici konumunda bulunan eğitimcilerde liderlik özelliğinin ne kadar önemli olduğu göz önüne alındığında; ilkokul eğitiminden başlayarak sırasıyla ortaokul, lise ve yükseköğretim müfredatına liderlikle ilgili derslerin konulması ve bu konuda gerekli eğitim ve öğretimin yapılması önerilmektedir.

Araştırmacılara yönelik olarak günümüz Covid-19 pandemi süreci düşünüldüğünde yöneticiler ile yöneticiler arası çevrimiçi toplantıların okul içi iletişimi artırıp artırmadığıyla ilgili yeni araştırmaların yapılabilmesi önerilmektedir.

Anahtar kelimeler: iletişim, liderlik, eğitim lideri, kurumsal iletişim, yönetici

Abstract

The Role of the Leader in the Corporate Communication Process in TRNC Primary Schools

Aktunç, Hüseyin

**MA, Department of Educational Administration, Supervision, Planning and
Economics**

Thesis Advisor: Doç. Dr. Mert Baştaş

October 2020, 104 Pages

The general purpose of this research is; It is the examination of the leader role in the corporate communication process in TRNC primary schools. While conducting the research, principals and deputy principals, who are administrators in primary schools, were accepted as leaders in schools. At this point, it has been tried to determine how teachers perceive corporate communication in TRNC primary schools and whether their administrators show a leading role in terms of communication skills. Quantitative method was used to achieve the aims of the study.

In this direction, relational scanning model, which is one of the general scanning models, was preferred.

The universe of the study consists of 1135 teachers working as permanent staff in official primary schools affiliated to the Ministry of National Education and Culture of the Turkish Republic of Northern Cyprus in the 2019-2020 academic year.

The sample of the study, on the other hand, consists of 160 primary school teachers selected from this universe by stratified sampling method.

The quantitative data of the study were collected using the “Teacher Personal Information Form” and “The Leaders’s Role in the Corporate Communication Process”. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) program was used in the analysis of the data. In analyzing the data in detail, frequency, percentage, arithmetic mean and median operations are performed and presented in tables. T-test and ANOVA, which are among the parametric tests, were used to reveal the difference between two or more variables. In addition, Cronbach Alpha test was applied for the reliability of the Corporate Communication Scale.

Among the most important results of the research; Primary school teachers

with a bachelor's degree were more likely to see the communication skills of their administrators more positively than primary school teachers with a master's degree.

Most of the teachers (69.4%) participating in our study stated that the most important feature that a leader should have is "effective communication skills". Some of the teachers (25.6%) stated that the most important feature of the leader is "sharing and participatory", while a very small group (5.0%) stated that "expertise" should be in the foreground in the leader.

While the majority of the teachers (%76,3) participating in our study stated that school administrators were successful in improving the working environment, some teachers (%23,8) stated that their leaders who were school administrators were not successful in this regard.

According to the teachers working in primary schools, the most important communication problem in their schools; It is the communication gap between the teachers or between the teacher and the administrator. Another group of teachers, on the other hand, evaluated the biggest problem in their schools as administrators informing late or making decisions informally.

Considering the importance of leadership in individuals and educators who are in executive positions; Starting from primary school education, it is recommended to add courses related to leadership to secondary school, high school and higher education curriculum respectively and to provide the necessary education and training in this regard.

Considering the current Covid-19 pandemic process for researchers, it is recommended to conduct new research on whether online meetings between administrators and administrators increase in-school communication.

Keywords: contact, leadership, education leader, corporate communications, manager

İçindekiler

	Sayfa
Onay	1
Etik İlkelerle Uygunluk Beyanı	2
Teşekkür.....	3
Özet	4
Abstract	6
İçindekiler	8
Tablolar Listesi.....	12
Şekiller Listesi.....	13
Kısaltmalar	14

BÖLÜM I

Giriş.....	15
Problem Durumu	15
Araştırmanın Amacı	17
Alt Amaçlar.....	18
Araştırmanın Önemi	19
Sınırlılıklar.....	19
Tanımlar	20

BÖLÜM II

Kavramsal Temeller Ve İlgili Araştırmalar	21
Kavramsal Temeller	21
Eğitimde İletişim.....	21
Eğitimde Yöneticinin Rolü	23
Eğitimde Yöneticilerin İletişimi	26
Liderlik Stilleri ve Roller.....	28
Otokratik (Otoriter) Liderlik.....	28
Demokratik ve Katılımcı Lider.....	29
Serbest Bırakıcı (Liberal) Liderlik.....	30
Karizmatik Lider	31

Destekleyici Liderlik.....	32
Eğitimde Liderlik	32
Eğitimde Liderlik Stilleri	34
Kültürel Liderlik	35
Etik Liderlik.....	36
Öğretimsel Liderlik.....	37
Süper Liderlik	39
Vizyoner Liderlik.....	40
Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	42
Öğrenen Liderlik.....	43
Kurumsal İletişim.....	44
Kurumsal İletişim Yöntemleri	45
Biçimsel (Formel) İletişim Yöntemi.....	45
Dikey İletişim	46
Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	46
Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	47
Yatay İletişim.....	48
Çapraz İletişim.....	49
Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim Yöntemi.....	49
İlgili Araştırmalar.....	50

BÖLÜM III

Yöntem.....	54
Araştırmanın Modeli	54
Evren ve Örneklem.....	54
Verilerin Toplanması.....	57
Veri Toplama Araçları.....	57
Verilerin Analizi ve Yorumlanması	58

BÖLÜM IV

Bulgular Ve Yorumlar.....	59
Araştırmanın Birinci Alt Amacına Yönelik Bulgular	59
Araştırmanın İkinci Alt Amacına Yönelik Bulgular	62

Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Yönelik Bulgular	62
Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına Yönelik Bulgular	63
Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Yönelik Bulgular	64
Araştırmanın Altıncı Alt Amacına Yönelik Bulgular	64
Araştırmanın Yedinci Alt Amacına Yönelik Bulgular	65
Araştırmanın Sekizinci Alt Amacına Yönelik Bulgular	65
Araştırmanın Dokuzuncu Alt Amacına Yönelik Bulgular	66
Araştırmanın Onuncu Alt Amacına Yönelik Bulgular	66
Araştırmanın On Birinci Alt Amacına Yönelik Bulgular	67

BÖLÜM V

Tartışma.....	68
---------------	----

BÖLÜM VI

Sonuç Ve Öneriler	73
Sonuç	73
Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Sonuçlar	73
Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Sonuçlar	74
Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Sonuçlar	75
Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Sonuçlar	75
Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Sonuçlar	75
Araştırmanın Altıncı Alt Amacına İlişkin Sonuçlar	76
Araştırmanın Yedinci Alt Amacına İlişkin Sonuçlar.....	76
Araştırmanın Sekizinci Alt Amacına İlişkin Sonuçlar	77
Araştırmanın Dokuzuncu Alt Amacına İlişkin Sonuçlar	77
Araştırmanın Onuncu Alt Amacına İlişkin Sonuçlar	77
Araştırmanın On Birinci Alt Amacına İlişkin Sonuçlar	78
Öneriler	78
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	78
Araştırmacılara Yönelik Öneriler	79
Kaynakça	81

EKLER	90
Ek-1. Öğretmen Kişisel Bilgi Formu	90
Ek-2. Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü Ölçeği	91
Ek-3. Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü Ölçeği Kullanım İzni.....	94
Ek-4. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Ölçek Uygulama İzin Yazısı	95
Ek-5. Katılımcı Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onam Formu	96
Ek-6. YDÜ Bilimsel Araştırma Etik Kurulu Onay Yazısı	97
Ek-7. Yüksek Lisans Tez Çalışması İntihal Raporu	98
Ek-8. Özgeçmiş	104

Tablolar Listesi

Sayfa

Tablo 1. Katılımcıların Betimsel Özellikleri	56
Tablo 2. Cinsiyet Değişkenine Yönelik t-testi Sonuçları	59
Tablo 3. Eğitim Değişkenine Yönelik t-testi Sonuçları	59
Tablo 4. Branş Değişkenine Yönelik t-testi Sonuçları	60
Tablo 5. Aynı Okuldaki Görev Süresine Yönelik Betimsel İstatistikler	60
Tablo 6. Görev Süresine Yönelik ANOVA Sonuçları	61
Tablo 7. İlçelere Yönelik Betimsel İstatistikler	61
Tablo 8. İlçelere Yönelik ANOVA Sonuçları	61
Tablo 9. Haber Alma Durumuna İlişkin Betimsel İstatistikler	62
Tablo 10. Okul ile İlgili Bilgilerin Ulaştığı Kanallara Yönelik Bilgiler	62
Tablo 11a. Okul İle İlgili Bilgilerin Zamanında Ulaşma Durumlarına Yönelik Bilgiler	63
Tablo 11b. Tüm Öğretmenlerin Zamanında Haber Alma Durumuna Yönelik Bilgiler	63
Tablo 12. Sosyal Amaçlı İletişimin Yeterlik Düzeyine Yönelik Bilgiler	64
Tablo 13. Bir Liderde Bulunması Gereken Özelliklere Yönelik Bilgiler	64
Tablo 14. Lider Olarak Kabul Edilme Durumuna Yönelik Bilgiler	65
Tablo 15. Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine Yönelik Bilgiler	65
Tablo 16. Okul Yöneticilerinin Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Konusunda Başarı Durumlarına Yönelik Bulgular	66
Tablo 17. Okullarındaki En Önemli İletişim Sorunlara Yönelik Bilgiler	66
Tablo 18. Ölçekte Elde Edilen Betimsel İstatistikler	67

Şekiller Listesi**Sayfa**

Şekil 1. Tabakalı örnekleme	55
--	----

Kısaltmalar

KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
MEKB	: Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı
TDK	: Türk Dil Kurumu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
%	: Yüzde

BÖLÜM I

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve bu çalışma kapsamında var olan bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

Problem Durumu

İletişim hepimiz için çok önemlidir. Düşüncelerimizi, isteklerimizi karşımızdaki kişilere aktarmak, sorunlarımıza çareler bulabilmek için sürekli insanlarla iletişim halinde olmamız gerekir. Yaşadığımız dünyada hayatımızı tek başımıza sürdürmemiz mümkün değildir. Bu nedenle hem kendimizi anlayıp ifade edebilmek, hem de karşımızdaki kişilerle olumlu ilişkiler kurabilmek adına iletişime önem verilmelidir. İletişimle ilgili birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır.

Aziz (2006) iletişimi en geniş anlamıyla bilgi, tutum ve davranışların kişiler / toplumsal birimler arasında belirli yollar / kanallar kullanılarak karşılıklı olarak aktarılması olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak iletişimi sadece bizim fikirlerimizin, tutumlarımızın ve düşüncelerimizin karşı tarafa aktarılması olarak değil, bunun bir süreç olduğunu ve etkileşimin karşılıklı olarak devam ettiğini söylememiz gerekir.

Eskiyörük (2015) ise iletişimi; bir ortaklığa, birlikteliğe ve toplumlaşmaya benzetmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi iletişimin gerçekten insanları birbirine bağlayan çok güçlü bir bağ olduğu görülmektedir.

İletişim içerisine giren insanlar belirli bir kurum içerisinde çalıştıkları zaman amaçladıkları hedeflere ulaşabilmek adına birlikte hareket etmek durumundadırlar. Bu karşılıklı etkileşim ile de Kurumsal İletişim ortaya çıkar.

Solmaz (2004) kurumsal iletişimi; kurumun belirlediği amaç ve hedeflere ulaşip işleyişini sağlaması için, kurumu oluşturan birimler arasındaki birlikteliği, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla, belirli kurallar çerçevesinde gerçekleştirilen iletişim olarak tanımlamaktadır.

Tutar (2009) ise kurumsal iletişimin, bir kurum içerisinde bulunan tüm bölüm ve öğelerin eşgüdüm halinde hareket etmesini ve çalışanların kurumu ile bağ kurmasına yardım eden yönetsel bir sistem olduğunu belirtmektedir.

Literatür incelendiğinde kurumsal iletişim için yapılan tanımlamaların eğitim çalışmaları için de kullanıldığı görülmektedir. Bir eğitim kurumu içerisindeki yönetici, öğretmenler ve çalışanlar arasındaki iletişim ne kadar sağlıklı olursa o eğitim kurumunun hedeflediği amaçlara ulaşması da o kadar kolay olacaktır. Bunun başarılabilmesi içinde bu eğitim kurumunda lider konumunda bulunan yöneticilerin kendilerini iletişim konusunda geliştirmeleri çok önemlidir.

Eğitim kurumlarının en büyük amacı kendini geliştirmiş, eğitilmiş ve başarılı bireyler yetiştirmektir. Buna bağlı olarak eğitim ortamlarında girdi ve çıktının insan olması iletişimin önemini bir kat daha artırmaktadır. Yapılan araştırmalar bir okulu diğerlerinden ayıran en önemli özelliğin okulun fiziksel yapısından çok kültürel yapısı olduğu ifade edilmiştir. Bir okulun kültürel yapısını belirleyen en önemli özellik de o okulda bulunan yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki iletişimden kaynaklanmaktadır (Celep, 2000).

Eğitimde sağlıklı ve başarılı bir iletişim ortamının sağlanabilmesi için de, o eğitim kurumunda çalışan kişilerin birbirlerini tanımaları, inanmaları ve birbirlerine karşı güven duymaları gerekmektedir (Çağlayan, 2002).

Eğitim kurumlarında bu iletişim ortamını sağlayacak kişi ise okul yöneticileri olacaktır. Çünkü okul yöneticileri örgütün kendilerine verdiği yetkiye dayanarak öğretmenlerden daha etkin durumdadır (Celep, 2000).

Bu durumda bir eğitim kurumunda okul yöneticisi olan kişilerin öncelikle iletişim süreci içerisinde düşüncelerini öğretmen veya çalışanlarına net bir şekilde ifade etmeli, karşısındaki kişileri dinlemeli, gerekli bilgileri zamanında paylaşmalı ve karşısındaki kişilere empatik bir şekilde yaklaşarak okul yöneticisi olarak kendisinden beklenen ihtiyaçların karşılanmasını göz ardı etmemelidir (Şimşek, 2003).

Bir eğitim ortamında okulunun başarılı bir noktaya gelebilmesi için çalışan ve iletişim becerilerini çok iyi bir şekilde yerine getiren bir yöneticinin lider özellikler taşıması da o eğitim ortamının sağlıklı bir şekilde işleyişini sağlayabilmesi açısından çok önemlidir.

Liderlikle ilgili araştırmacılar tarafından birçok tanımlamalar yapılmıştır. Birdal ve Aydemir (1992) lideri; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayıp, belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek adına onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamı olarak tanımlarken; Kouzes ve Posner (1997) ise liderliği, paylaşılan özelemler için çabalayan insanları harekete geçirme sanatı olarak ifade

etmektedir. Şişman (2002) ise liderliğin, belli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme özelliği ve harekete geçirebilme gücü olarak tanımlamaktadır.

Gördüğünüz gibi liderlik aslında bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırabilmek, motive etmek ve harekete geçirebilme yeteneğidir.

Okul yönetiminde liderlik ise öğretmenini, öğrencisini, okul çalışanını etkileyebilen, harekete geçirebilen ve öğrenme kültürünü okul içerisinde yayabilen başarılı yöneticiler olarak tanımlayabiliriz (Çağlayan, 2002). Eğitim kurumlarında bulunan yöneticilerin liderlik özelliklerini kendilerinde barındırmaları bu bakımdan çok önemlidir. Okul yöneticileriyle öğretmenler arasındaki sağlıklı iletişim ve yöneticide bulunan etkili liderlik tarzıyla da eğitim kurumu istenen hedefleri gerçekleştirebilecek ve başarılı sonuçlar elde edilebilecektir.

Literatürdeki tanımlamalara bağlı olarak, eğitim kurumlarında lider konumunda bulunan yöneticilerin kurumsal iletişim becerilerini ve liderlik rollerini ne kadar yerine getirdikleri önemli bir sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmayla birlikte; KKTC İlkokullarında bulunan yöneticilerin kurumsal iletişim süreci içerisindeki liderlik rollerini ne kadar yerine getirdikleri öğretmenler tarafından değerlendirilmiş ve kurumsal iletişim sürecinde KKTC'deki eğitim liderlerinin rolü ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; KKTC ilkokullarında kurumsal iletişim sürecinde liderin rolünün incelenmesidir. Araştırma yürütülürken ilkokullarda görev yapan yöneticiler olan müdür ve müdür muavinleri okullardaki liderler olarak kabul edilmiştir. Bu noktada KKTC ilkokullarında kurumsal iletişimin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve yöneticilerinin iletişim becerileri açısından lider rolü gösterip göstermedikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Alt Amaçlar

Yukarda belirtilen genel amaç çerçevesinde araştırma, şu alt amaçları da kapsam içerisine almıştır;

- 1- KKTC ilkokullarındaki öğretmenlerin, yöneticileri hakkındaki iletişim becerilerine dair görüşleri;
 - a) Cinsiyet değişkenine göre,
 - b) Eğitim durumuna göre,
 - c) Branşına göre,
 - d) Bulunduğu okuldaki görev süresine göre,
 - e) Bulunduğu okulun bağlı olduğu ilçeye göre,
 farklılaşmakta mıdır?
- 2- İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; yöneticilerinin onları haberdar etme durumu nedir?
- 3- İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; okulla ilgili bilgiler kendilerine hangi kanalla ulaşıyor?
- 4- İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; duyuru, tebligat veya okulla ilgili bilgiler kendilerine zamanında hızlı bir şekilde ulaşıyor mu?
- 5- İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; sosyal amaçlı iletişim yeterli düzeyde yapılıyor mu?
- 6- İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; bir liderde bulunması gereken en önemli özellik nedir?
- 7- İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; okul yöneticileri kendileri tarafından lider olarak kabul ediliyor mu?
- 8- İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; liderleri hangi kişilik tipine uymaktadır?
- 9- İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; liderleri çalışma ortamının iyileştirilmesi konusunda başarılı mı?
- 10- İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; okullarındaki en önemli iletişim sorunu nedir?
- 11- İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; okulun amaçları belirlenip kararlar alınırken yöneticiler tarafından öğretmenlerin görüşleri ve istekleri de dikkate alınıyor ve alınan kararlar verimli değilse gerekli değişimler hızla yapılıyor mu?

Araştırmanın Önemi

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de eğitim çok önemlidir. Verilen eğitim ne kadar kaliteli olursa bu eğitim kurumlarından mezun olan öğrenciler de o kadar başarılı olacak ve ülkemizi bir adım daha ileriye taşıyacak potansiyele sahip olacaklardır.

Bir eğitim kurumunun başarılı olup arzu ettiği amaçlara ulaşabilmesi için o ortamda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin tam kapasiteyle çalışmaları, motive olmaları ve bir bütün halinde hareket etmeleri çok önemlidir. Bu bütünlüğün ve birlikteliğin sağlanabilmesi için de verimli bir iletişim ortamının yaratılması gerekmektedir. Bu iletişim ortamının oluşturulmasında en önemli görevlerden biri de okul yöneticisine düşmektedir.

Yapılan bu araştırma; KKTC ilkokullarında kurumsal iletişim süreci içerisinde bulunan liderin veya o okuldaki yöneticilerin öğretmenler üzerindeki etkilerini, motive güçlerini ve öğretmenlerin birlikte çalışmalarına koyduğu katkıyı olumlu ve olumsuz yönleriyle öğretmenler açısından tespit edebilme bakımından önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın sonuçlarıyla birlikte eğitim kurumları içerisinde ki iletişim ortamının düzenlenmesi ve görülen aksaklıkların giderilmesi bakımından büyük fayda sağlayacağı, yapılacak buna benzer diğer araştırmalara ise kaynak olabileceği düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

Yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen veriler aşağıdaki sınırlılıklar dahilinde geçerlidir.

1. Araştırma, 2019-2020 eğitim - öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma, KKTC ilkokullarında kurumsal iletişim sürecinde liderin rolünü tespit etmekle sınırlıdır.
3. Araştırma, KKTC’de bulunan kamuya ait ilköğretim okulları ile sınırlıdır.
4. Araştırma örneklemini, KKTC ilkokullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
5. Araştırma, veri toplama aracı olarak anketle sınırlı tutulmuştur.

Tanımlar

İletişim: Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon (TDK, 2020).

Liderlik: Belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme geçirebilme gücüdür (Şişman, 2002).

Eğitim Lideri: Eğitim alarak hem öğrenen hem de geleceğe hazırlanan öğrencilerin sosyal ve akademik olarak bilgiyle donatılmalarının sağlanması, öğretmen durumunda bulunan ve insan kaynağı biriminde bulunan öğretmenlerin ise en verimli şekilde çalışmalarını sağlayarak sağlıklı bir teşkilat iklimini oluşturması beklenen kişidir (Çelik, 2000).

Kurumsal İletişim: Kurumun belirlenen hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi ve düzenli bir şekilde çalışmaya devam etmesi amacıyla ilgili bölüm ve ögeler arasındaki motivasyonun, bilgi aktarımının, eğitimin ve denetimin belli kurallar çerçevesinde gerçekleşmesini sağlayan iletişimdir (Çetintaş, 2014).

Yönetici: “Belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişi” olarak tanımlanmıştır (İlgar, 2005).

BÖLÜM II

Kavramsal Temeller Ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırma ile ilgili kavramsal ve kuramsal açıklamalara, tanımlamalara ve araştırma ile ilgili literatürde geçen ve daha önce yapılmış olan araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Kavramsal Temeller

Eğitimde İletişim

Eğitim kurumlarında bulunan tüm öğretmen ve yöneticiler için iletişim çok önemlidir. Gerek öğretmenlerin kendi aralarındaki, gerekse de öğretmen ve yöneticiler arasındaki iletişim şekli, eğitim kurumunun belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasında çok büyük bir etkiye sahiptir.

Hayatımızda çok önemli bir yer kaplayan iletişimle ilgili bir çok araştırmacı tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Dökmen (2008)'e göre iletişim; bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci iken, Cüceloğlu (2005) iletişimi, kişiler arasında gerçekleşen duygu, düşünce ve bilgilerin paylaşımı olarak açıklıyor.

“İletişimde temel ilke başkasını olduğu gibi kabul etmek, onu gerçekten sevmek ve ona sevildiğini hissettirmektir.” (Çağlayan, 2002, s.15)

Yukarıda iletişimle ilgili yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi, iletişim bizleri hayata bağlayan en önemli etkileşimlerden biridir. İletişim sayesinde hem kendimizi ifade edebiliyor hem de duygu ve düşüncelerimizi karşımızdaki kişilere aktarmış oluyoruz. Çağlayan (2002) insanlar arası iletişimin sadece konuşmak olmadığını; neyi, nasıl, ne zaman ve hangi şekilde söylenmesi gerektiğinin de çok önemli olduğunu belirtiyor.

Kişilerle iletişime geçerken konuşma tarzı, ses tonu ve neyin ne zaman söylendiğine dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü bu etkileşim bazen olumlu etki yaratırken bazen de olumsuzluk doğurabilir. Bu nedenle, karşımızdaki kişilerle sağlıklı bir iletişim ortamı kurmak istiyorsak hem kendimizi geliştirmeli hem de eksik gördüğümüz yönlerimizi düzeltmek için çaba sarf etmeliyiz.

Nasıl normal yaşamdaki iletişimden bahsediyorsak, eğitimdeki iletişimde bizler için çok önemlidir.

Özellikle eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısının insan olması, iletişimin önemini diğer örgütlere göre daha da artırmaktadır (Bolat, 1996).

Bir eğitim ortamında sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi için ise tüm çalışanların birbirleriyle bağlantı içerisinde olmaları, birbirlerine güvenmeleri, birbirlerini tanıyıp saygı göstermeleri ve en önemlisi de birbirlerinden nefret etmemeleri çok önemlidir. Kişiler arasında doğru bir iletişim kurulduğu zaman hem kopuk gibi görünen ilişkiler belli bir düzen içerisine giriyor hem de bu durum kurumsal ve bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin oluşturulmasını sağlamış oluyordur (Çağlayan, 2002).

Bir eğitim ortamında okul yöneticilerinin öğretmenlerine karşı adil bir yaklaşım sergilemesi öğretmenlerinin özgüvenlerini geliştireceği gibi onların etik olmayan davranışlardan da uzak durmalarını sağlayacaktır. Okul yöneticilerinin öğretmenleriyle arasında bu şekilde olumlu bir iletişim şekli tercih etmesiyle birlikte öğretmenin okul ve sınıf çalışmalarındaki yaratıcılığı da artmış olacaktır (Altun, 2003).

Okul ortamında eğitim veren bir öğretmenin amacı ve görevi; eğitim programlarında bulunan hedef ve davranışları öğrencilere kazandırmaktır. Buna bağlı olarak öğretmen sınıfında gerekli eğitimi verir (Ergin & Birol, 2000).

Eğitim; çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020).

Çağlayan (2002) eğitimi; “Kişinin kendisini tanımasına yardım eden, yaratılışını koruyan, onu geleceğe hazırlayan, sosyal uyum içinde yaşamasına zemin oluşturan çalışmalar bütünü.” olarak tanımlıyor.

Bir öğretmen sınıfında eğitimini verirken konu ile ilgili hedef ve davranışları öğrencilere kazandırmaya çalışır. Başka bir deyişle konu ile ilgili kendisinde bulunan hedef ve davranışları çocukların üzerinde oluşturmaya çalışır. Oysa biz iletişimi; kişi üzerinde davranış değişikliği yaratmak için bilgilerin, tutumların, duyguların, fikir ve becerilerin paylaşılması olarak tanımlamıştık. Bu durumda öğrenme, iletişim sonucunda bireyde meydana

gelen kalıcı izli davranış değişikliğidir. Buradan da anlaşılacağı gibi iletişim gerçekleşmedikçe öğrenme de oluşmayacaktır (Ergin & Birol, 2000).

Yapılan bu tanımlamalardan da görüleceği gibi eğitim sayesinde kişiler kendilerini tanıma fırsatı bularak yaşama uyum sağlıyor ve bu şekilde kendilerini geliştirme fırsatı yakalıyorlar. Buna bağlı olarak diyebiliriz ki; bir bireyin davranışlarında eğitimin amaçlarına uygun olarak bir değişim meydana getirmek istiyorsak orada olumlu bir iletişim ortamı oluşturmamız gerekmektedir.

Eğitimde etkili bir iletişim gerçekleştiren okullar başarıyı hemen ulaşırlar. Okul içinde öğrenciden başlayarak tüm personele kadar bir uyum göze çarpar. Öğrencilere gereken vaktin ayrılması, sevildiklerinin hissettirilmesi öğrencide önemli bir etki yaratır. Sevildiğini hisseden öğrencinin okuluna olan bağlılığı da artar. Aynı durum öğretmen ve tüm personel için de geçerlidir (Çağlayan, 2002).

Sonuç olarak bir eğitim kurumu içerisinde sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulmak isteniyorsa bu eğitim ortamında bulunan yöneticilerin kendi aralarındaki iletişimden başlayarak, öğretmenlere, çalışanlara ve öğrencilere kadar olan iletişim sorunları tespit edilmeli ve gerekli müdahaleler yapılarak belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması sağlanmalıdır.

Eğitimde Yöneticinin Rolü

Çok eski yıllardan bugüne kadar insanoğlunun varlığıyla birlikte insanlar birbirlerini hem yönetmişler hem de yönetilmişlerdir. Bu yüzden bilinen en eski bilim yönetimdir. Bursalıoğlu (2010) yönetimle ilgili olarak birbirinden farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Bunun iki farklı nedeni vardır. Bunlardan birincisi; yönetimi tanımlayan kişilerin, yönetim şekline yönelik farklı inançlarının olması, ikinci neden olarak ise yönetilen örgütlerin amaçlarının birbirinden farklı olmasıdır (Başaran, 2000).

Yönetimle ilgili yapılan tanımlara değinmek gerekirse; klasik örgüt kuramına göre yönetim, örgütlerin sahip oldukları kaynakları (para, altyapı, teknoloji, insan, bilgi vb.) belirli kurallar çerçevesinde sağlayıp örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına kullanılması süreci olarak tanımlanırken, çağcıl yaklaşımlara göre örgütlerin yönetimi, sadece gözle görülen kaynakların yönetilmesi değil bununla birlikte örgüt

ve üyelerinin anlam dünyalarının da yönetilmesi olarak açıklanmaktadır (Şişman, 2002).

Başaran (2000)'a göre yönetim ise; insanları belirli amaçları gerçekleştirmek adına bir araya getirmek, örgütlemek ve eşgüdüm içerisinde hareket etmelerini sağlama sürecidir.

Yönetimde mükemmel bir başarı yakalamak günümüz şartlarında çok aranan fakat az rastlanan bir durumdur. Etkili ve başarılı bir yönetici olabilmek adına neler yapılması gerektiğiyle ilgili ne yazık ki kesin bir cevap bulunamamıştır. Bu duruma rağmen her yönetici elinden geleni yapmalı ve başarıya ulaşmak için gayret göstermelidir. Bir yönetici yönetimde mükemmelliğe ulaşabilmek adına yönetim becerilerini çok iyi kavramalı, tanımalı ve bu teknikleri başarılı bir şekilde uygulayabilmelidir (Çağlayan 2002).

Yönetici kavramıyla ilgili birçok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalara bakacak olursak; Yönetici, insanları kullanarak işleri yaptıran veya yürüten kişidir (Özkalp, 2003).

Koçoğlu (2010)'na göre yönetici “belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişidir.”

Çağlayan (2002) ise yönetici kavramını; sorumluluklarının ne olduğunu bilen ve en iyi şekilde uygulayan, kaynaklarını en doğru şekilde kullanıp istediği sonuçları alan ve çalıştığı kişilerle birçok değeri paylaşabilen sorumlu insan olarak açıklıyor.

Bir eğitim ortamında yöneticilik yapmak çok da kolay bir durum değildir. Hatta en önemli anlarda alınması gerekli olan kararlar nedeniyle stresli bir iştir. Yöneticiler çok farklı sorunlarla karşılaşabilirler. Eğitim ortamı içerisinde yaşanan en önemli sorunlar öğretmenler veya çalışanlar arasında oluşan problemlerdir. Bu yaşanan sıkıntıların ortadan kaldırılabilmesi için de yöneticilerin çalışılan ortamı iyi bilmesi, çalışanlar arasındaki ilişkileri takip etmesi ve kişiliklerini tam olarak anlayabilmesiyle gerçekleşebilir. Bu ilişkilerin yöneticiler tarafından iyi bilinmesi o eğitim ortamının başarılı bir şekilde yönetilebilmesi açısından çok önemlidir (Özkalp, 2003).

Eğitim ortamı içerisinde Demirtaş ve Güneş (2002) yönetici kavramını; “Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirleri veren, çalışmaları yönlendirip, eş güdümlen ve denetleyen kişi” olarak tanımlıyor.

İnsan haklarına saygı duyan, içinde bulunduğu toplumuna karşı sorumluluk duyguları barındıran, kişilik ve girişimciliğe önem veren, özgür düşünüp bilimsel kararlar alabilen, dünya görüşü gelişmiş, zihin, beden, ruh, ahlak ve duyguları açısından sağlıklı ve dengeli bir karaktere sahip olan öğrencilerin yetiştirilebilmesi ve eğitim ortamlarında bulunan öğretmenlere örnek olabilmesi bakımından eğitim kurumlarında yöneticilik yapan kişilerin seçkin kişiler olmaları çok önemlidir (Çağlayan, 2002).

Bunun yanında, bir okul içerisinde yöneticilik yapan kişilerin problem çözme yeteneklerinin yüksek olması da çok önemlidir çünkü okullardaki yönetimi sağlamak temel olarak bir problem çözme sürecidir (Güçlü, 2003).

Bir eğitim ortamı içerisinde kurumun amaçladığı hedeflere ulaşabilmesi açısından tüm öğretmen ve çalışanların bireysel veya grupta ilgili problemlerin çözümü konusunda katkı koymaları gerekmektedir. Eğer bir yönetici okul içinde karşılaşılan problemlere ve iletişim sorunlarına zamanında müdahale etmezse kurum içerisindeki problemler büyür ve çözülemez hale gelebilir. Bu nedenle iyi bir yönetici çıkabilecek problemleri önceden tespit edebilmeli ve gerekli adımları atmalıdır (Kurt, 2009).

Çelikten (2001)'e göre genel olarak bir eğitim yöneticisinden beklenenler şunlardır:

- Karşılaştıkları problemleri çözebilmeleri,
- Etkili bir iletişim yeteneğine sahip olmaları,
- Zeki, çalışkan ve bilgili olmaları,
- Sosyal bir kişiliğe sahip olmaları,
- Fiziki görünümlerine önem vermeleri,
- Kendilerine güvenmeleri,
- Sorumluluk sahibi olmaları,
- İnsan ilişkilerinde başarılı olmaları,
- Etkili karar verebilmeleri ve,
- Yaşanan bir kriz durumunda soğukkanlı bir şekilde karar alabilme yeteneğine sahip olmalarıdır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; bir eğitim ortamında yöneticilik yapan kişiler okulunun can damarı durumundadır. Okulla ilgili yaşanan problemlerden başlayarak, iletişim sorunlarının çözülmesi, okul içerisinde sağlanan eğitim ortamının en iyi

şekilde yürütülmesi, velilerin okulun ihtiyaçları doğrultusunda bir araya gelebilmeleri ve en önemlisi de okulun belirlenen amaç ve hedeflere kolayca ulaşabilmesi adına tüm bu bileşenlerin bir bütün halinde eşgüdüm içinde hareket edebilmelerinin sağlanması konusunda yöneticilere çok büyük görevler düşmektedir.

Eğitimde Yöneticilerin İletişimi

Bir okul ortamında iletişim gerçekten çok zor bir durumdur. Bunun en önemli nedeni ise okulların insan merkezli bir örgüt olmasıdır (Açıkalın & Turan, 2015).

Eğitim kurumlarında bulunan yöneticilerin bulunduğu kurumda olumlu bir hava yaratabilmeleri, kurum içerisindeki eşgüdümü sağlayarak etkili ve yararlı kararlar alabilmeleri, değişen durum ve şartlara göre yenilikler yapıp plan ve programları en uygun şekilde uygulamaları ve eğitim kurumunu geliştirip doğru değerlendirmeler yapabilmeleri adına etkili iletişim becerilerine sahip olmaları önemlidir (Ada, & diğ., 2015).

Okul yöneticilerinin en temel görevi, okullarındaki öğretmenlerle etkileşim içerisine girerek okul iklimini geliştirmeleri, öğretmenlerdeki yeterlilik duygularını artırmaları ve bu şekilde okulun verimliliğine katkı koymalarıdır. Okul yöneticilerinin bunu başarabilmeleri için öncelikle öğretmenlerle aralarındaki iletişime önem vermeleri gerekmektedir (Aydoğan & Kaşkaya, 2010).

Yöneticiler öğretmenlerle iletişim içerisine girerken öğretmenlerini dinlemeleri, onların görüşlerini almaları ve alınacak kararlara öğretmenlerin de katkı koymalarını sağlamaları çok önemlidir. Bunun nedeni ise; öğretmenlerin direkt olarak uygulamanın içerisinde olmalarıdır. Uygulamanın tamamen içerisinde olan öğretmen okulun eksiklerini, problemlerini daha yakından görerek çözüm önerilerini de yönetime daha kolay bir şekilde sunabilecektir. Bu nedenle yöneticiler, öğretmenlerin çalışmalarında olduğu kadar yönetim faaliyetlerinin gerçekleşmesi esnasında da alınacak kararlara öğretmenleri de katmalı, onların önerilerini ve fikirlerini de dikkate alarak uygulamalıdır. Bunlar yapıldığı takdirde öğretmenlerin yöneticilerine verdiği değer de artacaktır. Yöneticisine verdiği değeri artıran öğretmen okulunu daha çok sahiplenecek ve buna bağlı olarak iş verimliliği de artacaktır (İşler, 2018).

Bir okulda bulunan yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sağlıklı olduğu zaman, o okulun başarıyı yakalaması ve belirlediği eğitimsel amaçlara ulaşması da zor olur. Okul içerisinde sağlıklı ve hızlı ilerleyen bir bilgi akışının

olmaması okuldaki işlerin düzgün ilerlemesini engeller ve çalışanlar arasındaki birlikteliği de bozar. Bu durumlar neticesinde okul içerisindeki düzen de bozulmuş olur. Kısacası; eğer öğretmen ve yönetici arasındaki etkili iletişim kaybolursa, öğretmen neyi nasıl yapacağını bilemez ve buna bağlı olarak okuldaki sosyal etkinlikler azalarak başarının yakalanması da çok zor bir hale gelmiş olur (Şaşı, 2008).

Yıldız (2015), yaptığı araştırmada çağımızın en büyük hastalığının iletişimsizlik olduğunu ve örgütlerde karşılaşılan problemlerin çoğunun iletişime gereken önemin verilmemesinden kaynaklandığını belirtiyor.

Bir eğitim kurumunda yöneticilik yapan kişiler, okul içerisinde iletişimi engelleyen durumları önceden tespit etmeli ve öğretim süreci içerisinde bu engelleri ortadan kaldırmalıdır (Şanlı, 2009).

Eğitim örgütlerinde çatışmaların tamamen ortadan kalkması mümkün değildir fakat bunu olumlu bir hale dönüştürebilmek adına en önemli etken sağlıklı bir iletişim ortamı kurmaktır (Orhan, 2008). Eğer bir okulda başarılı bir iletişim kurulamaz ve meydana gelen çatışmalar iyi yönetilemezse okul içerisinde öğretmenler tarafından gruplaşmalar meydana gelir. Bu gruplaşmalar öğretmenlerin birbirlerini motive etmelerini ve yardımlaşmalarını da ortadan kaldırır (Tjosvold, 2000). Ortaya çıkan çatışmaların yönetilmesi sırasında okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Bunlar; okulda adil bir çalışma ortamı yaratmak, öğretmenler ve yönetim arasında sağlıklı bir iletişim kurmak ve ortak değerlere dayalı bir okul kültürü oluşturmaktır (Turan, 2004).

Eğer yöneticiler iletişim becerilerini başarılı bir şekilde uygulayabilirlerse çatışmaların yönetilmesinde de başarılı olabileceklerdir (Orhan, 2008).

Segrin ve Florin (2000) okul yöneticilerinin iletişimde başarılı olabilmeleri adına şu şekilde bir liste oluşturmuşlardır:

- Karşınızdaki kişilerle sürekli olarak iletişime girin,
- Olabildiğince yüz yüze iletişime girmeye çalışın,
- Bulduğunuz grupla ilişkilerinizi geliştirin.
- Sizinle çalışan kişilerin halkla ilişkiler elçiniz olmalarına imkan verin.
- Nezakette örnek gösterilin.
- Yapacağınız işe odaklanın ve kısa konuşun.
- Kesinlikle yalan söylemeyin.

- Görevlerinizi en iyi şekilde yapın.
- Kendinize bir iletişim planı oluşturun.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; kişiler arası ilişkilerde çok önemli bir etkiye sahip olan iletişim faktörü, okul içerisinde düzenli bir ortamın sağlanması açısından da çok gereklidir. Okul içerisinde sağlanan sağlıklı iletişim sayesinde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmakta daha kolay olacaktır. Bu nedenlerden dolayı etkili her yönetici başarılı olabilmek adına iletişimin önemini kavramalı ve bunu sağlıklı bir şekilde uygulamalıdır (Hoy & Miskel, 2010).

Liderlik Stilleri ve Roller

Liderlik alanında yapılan araştırmalar sonucunda bir çok liderlik tipinin olduğu ortaya çıkmıştır. Tanımlanan en belirgin liderlik stilleri ve rolleri aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

Otokratik (Otoriter) Liderlik. Otokratik liderler genel olarak sert bir mizaca sahip olan ve sözünü karşı tarafa geçirtmek adına otoriter bir yapı içerisine giren özellikler gösterir (Çetin & Görüşük, 2015).

Otoriter liderin olduğu bir yönetim yapısı içerisinde sadece liderin sözü geçmektedir. Lider karar alınırken hiç kimsenin sözüne önem vermez ve sadece kendi kararlarını uygular. Lider aldığı kararları uygulamak adına güç kullanır. Bu gücü uygularken çalışanlar üzerine baskı uygular ve örgüt içerisinde korku hakim olur. Kurum içerisinde yönetici ve çalışan arasında tek yönlü bir iletişim mevcuttur (Diker, 2017).

Otokratik liderlik tarzıyla yönetilen örgütlerde, çalışanlar üzerinde oluşan baskı nedeniyle bireylerde korku hakim olur. Kendini değersiz ve önemsiz hisseden birey tedirgin olur ve engellenmişlik duyguları yaşar (Alanoğlu, 2019).

Otokratik liderlerin hakim olduğu kurumlarda kararların alınması sadece lider tarafından gerçekleştiği için karar alma aşaması diğer örgütlere göre daha hızlı gerçekleşebilir fakat herhangi bir birliktelik ve ekip çalışması olmadığından dolayı güzel bir koordinasyon ortaya çıkmaz (Çoroğlu, 2003).

Otokratik liderlik genel olarak bakıldığı zaman olumsuz bir liderlik tarzı olarak görülür. Ancak hızlı kararların alınması gereken durumlarda faydalı olabileceği de gözden kaçmamalıdır. Bazı küçük gruplarda önemli konularda karar alınması gerekebilir. Bu gibi durumlarda güçlü karar alabilen otokratik bir liderin

tüm sorumluluğu üstüne alması ve gerekli görevlerin yapılması konusunda grup üyelerine net görevler vermesi ortaya konan projenin hızlı ve kolay bir şekilde sonuçlanmasını sağlayacaktır (Giderler, 2005).

Giderler (2005)'e göre Otokratik liderlerin bulunduğu örgütlerde şu özellikler göze çarpmaktadır:

- Örgüt üyeleri tarafından girdi ya çok az olur ya da hiç olmaz.
- Birçok kararı lider tek başına alır.
- Lider örgütte yapılan tüm çalışmalar için direktifte bulunur.
- Lider örgüt üyelerine sorumluluk verme konusunda çok az güvenir.
- Lider kurum içerisinde katı bir tutum sergiler.
- Örgüt üyeleri alınan kararların dışına çıkmamalıdır.
- Örgüt üyelerinin yaratıcılığına izin verilmez.

Demokratik ve Katılımcı Lider. Örgütlerde yönetim ile çalışanlar arasında insan ilişkilerinin önem kazandığı dönemlerde Demokratik liderlik popülerliğini göstermiştir. Bu liderlik davranışıyla birlikte liderlerin astlarına güven duyması, örgüt üyelerinin kurumla ilgili alınacak kararlara daha çok katılmaları konusunda cesaretlendirmiştir (Şafaklı, 2011).

Demokratik katılımcı liderler herhangi bir konuda karar almadan önce muhakkak astlarıyla konuşur ve onların da fikirlerini alır. Astlarının kararlara katılmaları konusunda cesaretlenmelerine önem gösterir. Herhangi bir durumda kendisi bir konu hakkında karar alsa da yine de uygulamaya geçmeden önce örgüt üyelerine danışır. Demokratik ve katılımcı liderler bu şekilde davranarak hem çalışanlarıyla bilgi alışverişine girmiş olur hem de astlarının güvenini kazanır (Bayyurt & Kılıç, 2017).

Demokratik ve katılımcı liderlik davranışının olduğu örgüt yapısında tüm planlamalar kurum içerisinde değerlendirilip analiz edilir ve kusursuz bir yol haritası belirlenir. Örgüt içerisinde yapılan övgü ve eleştirilerde lider kendisini farklı bir konumda değerlendirmez ve örgütün normal bir üyesi gibi nesnel bir davranış sergiler. Örgüt içerisinde alınan kararlarda liderin varlığı ne kadar önemli olsa da yapılan faaliyetler lidersiz bir ortamda da aynen devam eder. Bu durum demokratik liderlikle ilgili söylenebilecek en önemli noktalardan biridir (Ekici, 2006).

Demokratik liderliğin olumsuz yönü ise alınan kararların uzun sürede alınması ve buna bağlı olarak örgütün işleyişinde yavaşlamaya neden olmasıdır (Yörük ve Dündar, 2011).

Çetin ve Beceren (2007)'e göre Demokratik liderlikle ilgili bazı belirgin özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- Alınan kararlarda son sözü lider söylese de, örgüt üyelerinin konu hakkındaki fikirlerini ortaya koyması teşvik edilmektedir.
- Grup üyeleri lider tarafından görüşlerine önem verilmesinden dolayı kendilerini daha motive ve meşgul hisseder.
- Grup üyelerinin yaratıcılıkları demokratik lider tarafından ödüllendirilerek teşvik edilir.

Serbest Bırakıcı (Liberal) Liderlik. Serbest bırakıcı liderlik tarzında lider örgüt üyelerini tamamen serbest bırakır ve elindeki gücü kullanmaz. Örgüt içerisinde kararları tamamen çalışanlar alır. Liderin asıl görevi gerekli bilgi ve kaynakları dışarıdan örgüte aktarmaktır (Çetin & Görüşük, 2015).

Serbest bırakıcı lider grup üyelerine yönetim görevini bırakarak üzerinde bulunan sorumluluktan kaçır ve yerine getirmesi gereken görevlerle ilgili çalışanlara bağımlı bir yönetim ortaya koyar (İbicioğlu, & diğ., 2009).

Serbest bırakıcı liderlikte grup üyelerinin lidere karşı bağılılıkları düşük seviyededir. Liderin tüm sorumluluğu çalışanlara bırakmasından dolayı görüş farklılıkları ortaya çıkar. Çalışanların yönetim görevini üzerlerine almasıyla birlikte acemi tavırlar kendini gösterir ve işlerin düzenli bir şekilde ilerleyişi sekteye uğrar. Bu durumda verimlilikte düşmüş olur. Serbest bırakıcı liderliğin olumlu yönü ise kişiler bireysel olarak kendilerini eğitir ve yaratıcılığın ortaya çıkması sağlanır (Ekici, 2006).

Grup üyelerine serbestlik tanıyan bu liderlik tarzında gruptaki üyeler istedikleri gibi davranarak örgüt içerisinde belirli gruplar kurar ve sorunlarını kendisine en uygun şekilde çözebilmektedir. Liderin görevi grup üyelerinin istedikleri bilgi ve kaynakları ortaya koymaktır. Lider kendine sorulduğu zamanlarda fikrini söylemektedir fakat çalışanların liderin düşüncelerine uyması gibi bir zorunluluğu yoktur (Arun, 2008).

Bu liderlik tarzı sorumluluğunu bilen kişiler üzerinde uygulandığı zaman istenilen sonuçlar alınabilir. Ancak sorumluluğunu tam olarak bilmeyen bireyler

üzerinde uygulandığında amaçlanan hedeflerin gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır. Grup içerisinde herhangi bir otoritenin olmaması sorumluluğunu bilmeyen kişiler üzerinde bir rahatlık yaratır ve bu kişiler ortamı bozabilecek hareketler içerisine girebilir. Böyle bir durumda kaynakların gereksizce kullanılması durumu da ortaya çıkabilir (Eren, 2015).

Karizmatik Lider. Karizma kelimesi Yunanca bir sözcüktür ve Yunanca’da ilahi yetenek anlamına gelmektedir. İlk kez 1947 yılında Max weber tarafından liderlik kavramı üzerine kullanılmıştır (Budak & Budak, 2010).

Karizmatik liderin özgüvenleri çok yüksektir. Bu tarz liderler belirlediği vizyonu tamamen ortaya koyar ve karşısındaki kişileri kolayca etkileyebilme özelliğine sahiptir. Karizmatik liderleri diğer insanlardan ayıran özellikler, başarılı bir şekilde öngöründe bulunabilmeleri, vizyon sahibi olmaları ve çevresindeki kişileri belirledikleri hedeflere ulaştırabilmek adına harekete geçirebilmeleridir. Bu tarz liderler daha çok geçiş dönemlerinde ve kriz ortamlarında ortaya çıkarlar (Saruhan & Yıldız, 2013).

Karizmatik liderliğin hem olumlu hem de olumsuz olmak üzere iki farklı yönü vardır. Bu şekilde iki farklı liderlik tipi ortaya çıkmaktadır. Karizmatik liderliğin olumsuz yönü ağır basan liderlikte kişiler gücü sadece kendi üzerlerinde toplamak isterler. Fikirlerini ön plana çıkarmak yerine kişisel çıkarlarını düşünerek hareket ederler ve kendilerini güçlü göstermek için çaba sarfederler. Bu sayede kendilerine karşı bir bağımlılık yaratma gayreti içindedirler. Karizmatik liderliğin olumlu yönü ağır basan liderlikte ise kişiler için düşünceler, ortaya konan fikirler ve belirlenen amaçlar çok önemlidir. Karizmatik lider bu hedefler doğrultusunda hareket eder ve bu özelliklerini kendilerini takip eden kişiler adına sonuna kadar kullanır. Bu tür liderler oluşturulan kurumsal hedefler etrafında takipçilerini harekete geçirir ve bu şekilde hizmet odaklı olarak yürüyüşüne devam eder (Barutçugil, 2014).

Yukl (2018) karizmatik liderlerin öne çıkan özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Belirlediği vizyonun kişilere cazip gelmesi,
- Vizyonunu izleyiciye güçlü bir iletişim tarzı kullanarak sunması ve karşı tarafı etkilemesi,
- Belirlediği vizyona ulaşabilmek adına gereken özveriye göstermesi ve kişisel

riskleri alabilmesi,

- Çalışanlarına karşı güven vermesi ve iyimser bir tavır takınması,
- Belirlediği vizyona ulaşırken tutarlı tavırlar sergilemesi ve bu davranışlarıyla grup üyelerine örnek olması,
- Bulunduğu grupla özdeşleşmesi,
- Grup üyelerine gerektiği yerlerde sorumluluk vermekten kaçınmaması,
- Grup üzerinde yüksek beklentiler oluşturmaması.

Destekleyici Liderlik. Destekleyici liderler izleyiciye destek olan, onlara yapıcı davranan, hata yapsalar dahi düzeltmeleri konusunda yardımcı olan kişilerdir. Destekleyici lider izleyenlere karşı dostça yaklaşarak, samimi ilişkiler kurar ve açık sözlü davranır. İzleyenlerin her daim yanında olduğundan dolayı pozitif geri dönütler alır ve bu da örgüt içerisindeki bağlılığı artırır. Destekleyici lider örgüt çıkarlarıyla izleyenlerin beklentileri arasında dengeli bir çizgi oluşturur ve bu davranış şekli her iki tarafında başarılı bir şekilde ilerlemesine neden olur. Destekleyici liderlikte en önemli nokta lider ile izleyen arasında samimi ve dürüst bir ilişkinin olması gerekliliğidir. Çünkü destekleyici liderin yapıcı davranışları, yanlış yapılsa bile liderin izleyiciye karşı iyi niyetli bir tutum sergilemesi bazı durumlarda izleyicinin bunu kötü yönde kullanmasına neden olabilir. Bu nedenle destekleyici liderlikte lider ile izleyici arasındaki sağlıklı ve samimi iletişim çok önemlidir (Namlı, 2017).

Destekleyici liderlik tarzının en göze çarpan özellikleri, destekleyici liderin çalışanları sürekli olarak değişim konusunda yüreklendirmeleri, risk almaları için destek verici sözler sarf etmeleri ve yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak fırsatlar sunmalarıdır (Şişman, 2002).

Eğitimde Liderlik

Okullar; öğrencilere eğitim öğretim hizmetlerinin sunulduğu, sağlıklı bir yaşam için etkili bir eğitim ortamının sağlandığı, farklı kültürlerden gelen öğrencilerin kendilerini geliştirip olumlu davranışlar edinmeleri amacıyla bir arada toplandığı eğitim kurumlarıdır (Kılınç & Cansoy, 2007).

Her eğitim kurumunun sağlıklı bir şekilde işleyişinden sorumlu olan eğitim kadroları vardır. Bir eğitim kurumunun başarısını artırmak adına atılabilecek en

önemli adımlar bu kurumu oluşturan tüm elemanların aktif ve uyumlu şekilde birlikte çalışmalarını sağlamak ve yönetmektir (Zel, 2002).

Bunun sağlanabilmesi ve okulun verdiği eğitim öğretim kalitesinin artırılabilmesi adına iki önemli faktörden bahsedilmektedir. Bunlar o okulda yöneticiler tarafından sergilenen liderlik davranışları ve okul içerisinde öğretmen ve çalışanlar üzerinde sağlanan motivasyon kaynağıdır. Okullarda yöneticiler tarafından sergilenen liderlik tarzı, okul içerisinde görev yapan çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratır ve bu etkiler de okulun başarısına bire bir yansır (Esmer, 2020).

Yöneticilerin çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmesi, onlara gerekli yerlerde önemli sorumluluklar vermesi ve çalışanlar arasında adil davranışlar sergilemesi o ortamdaki motivasyonu artıran en önemli etkenlerdendir. Buna bağlı olarak motivasyonun bir organizasyon için üretimin, yeniliğin kalbi olduğu söylenebilir (Ulus & Kerim, 2020).

Her eğitim kurumunda bulunan öğretmen ve çalışanlar bu kurumda lider konumunda bulunan yöneticilerden bir takım farklı özellikler ve yeterlilikler bekler. Eğitim kurumunda bulunan liderin öncelikle kurumu etkisi altına alabilecek karizmatik bir özelliğe sahip olması çok önemlidir. Bunun yanında yönetici konumunda bulunan lider tarafından okul içerisinde gerekli disiplinin sağlanması, sorun yaşayan kişilerin bir araya getirilerek sorunlarına çözüm bulunması, okul içerisinde verilen eğitim ve öğretimin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi ve buna benzer bir çok yönden lidere büyük görevler düşmektedir (Memduhoğlu, 2010)

Eğitim liderleri, etkili iletişim kurabilmeli, çevresiyle kurduğu ilişkilerde dikkatli olmalı ve karşılaştığı çatışmaları da başarılı bir şekilde yönetebilmelidirler. Bunun yanında eğitim liderleri gelecekle ilgili vizyon sahibi olmalı ve karşısındaki kişilerle güvene dayalı ilişkiler kurabilme özelliğini de kendilerinde barındırmalıdır (Gül, 2011).

Teknolojik ve kültürel değişimlerin yaşandığı günümüz şartlarında eğitim kurumlarında bulunan liderler bu değişim içerisinde çok önemli rollere sahiptirler. Yeniden yapılanmacı yaklaşıma göre eğitim, toplumsal değişimin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu nedenle eğitimeilerden eğitim programlarını ayrıntılı bir şekilde çocuklara aktarmaları ve çocuklar üzerinde değişimi gerçekleştirerek başarılı bir toplum yaratmaları beklenmektedir. Bu nedenle eğitimin değişen bu yapısına bağlı

olarak klasik yöneticilerin yerlerini kendini geliştirmiş çağdaş eğitim liderlerine bırakmaları gerekmektedir (Dinçer, 2003).

Çağdaş örgüt yapılarında bilgili ve becerikli eğitim liderlerinin olması çok önemlidir. Bunun en önemli nedeni ise belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi adına eğitim politikalarının oluşturulması, bu eğitim politikalarının başarılı bir şekilde uygulamaya konulması ve bu uygulamalar için gerekli madde ve insan kaynaklarının en uygun şekilde sağlanarak etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Bir eğitim ortamında başarının yakalanabilmesi için eğitim lideri uygulanan sistemi çok iyi analiz etmeli ve gerekli önlemleri alarak okulun amaçları doğrultusunda yönlendirmelerini yapmalıdır (Gündoğar, 2010).

Başarılı bir lider, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasında sadece örgüt çalışanlarına yol göstericilik yapmaz, bunun yanında onlara güven verir, motive eder ve ikna etme becerisini kullanır (Önen & Kanayran, 2015).

Sonuç olarak eğitim liderliği, okulların belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesi adına okul çalışanlarının ve çevresinin etkilenmesi ve yönlendirilmesi sürecidir diyebiliriz (Gümüseli, 2005).

Eğitimde Liderlik Stilleri. Örgütlerin başarılı bir şekilde ilerlemesi ve verimliliklerinin olumlu bir şekilde artması yöneticilerinin uyguladığı yönetim şekillerine ve liderlik davranışlarına bağlıdır. Başarılı yöneticiler, çağdaş liderlik stillerine önem vererek çalışanlarıyla yakından ilgilenir, onlara her konuda destek verip motive eder ve çalışanlarının yanında olduklarını her şekilde hissettirirler. Bu açıdan düşünüldüğü zaman örgüt üyeleriyle yakından ilgilenen, onların sorunlarına çözüm bulmaya çalışan ve iş birliğine önem veren bir yönetici bu şekilde bir liderlik stili sergilediği zaman çalışanlarının motivasyonunu hem içsel hem de dışsal olarak pozitif anlamda yükseltmiş olur. Örgüt üyelerinin motivasyonunu yüksek tutan bir yönetici o kurumun belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmasının da önünü açmış olur. Aksi takdirde çalışanların lidere olan güven düzeyi düşer ve çalıştıkları işten aldıkları doyum oranı da azalmış olur (Tabak, 2005).

Liderlik stilleri ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyle ilgili birçok araştırma yapılmıştır;

Çek (2011), bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmış ve aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Yine Çulha (2017), okul psikolojik danışmanlarının müdürlerinin liderlik stillerine yönelik algıları ve kendi iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, okul psikolojik danışmanlarının algıladıklarına göre müdürlerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile iş doyumları ve tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Benibol (2015) ise okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerine etkisini araştırmış ve yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stili ile içsel doyum arasında orta, dışsal iş doyum arasında ise orta ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu görmüştür. Buna karşın, serbestlik tanıyan liderlik stili ile içsel iş doyum arasında düşük düzeyde negatif ve dışsal iş doyumunu arasında ise düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Akyürek (2016)'de yaptığı çalışmada ilköğretim müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasındaki ilişki düzeylerini incelemiştir. Akyürek yaptığı bu çalışmada liderlik fonksiyonları ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelendiği zaman; güçlü vizyon, destekleyici liderlik, öğretimsel destek ve denetim alt boyutları ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

Çelik (2000:117-187)'e göre okul yöneticilerinin liderlik stillerine bakıldığı zaman başlıca liderlik stilleri şu şekilde sıralanmaktadır.

- Kültürel Liderlik
- Etik Liderlik
- Öğretimsel Liderlik
- Süper Liderlik
- Vizyoner Liderlik
- Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik
- Öğrenen liderlik

Kültürel Liderlik. 1980'li yıllarda kültürel paradigma yönetim alanında önem kazanmıştır. Kültürel paradigmanın önem kazanmasıyla birlikte örgütsel kültürle ilgili bir çok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda örgütsel kültür kavramı

konusunda gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte liderlik konusunda yapılan çalışmalar kültür odaklı olarak gerçekleştirmeye başlamıştır (Çelik, 2000).

Kültürel liderlik bir örgütün güçlü ve esnek kültür yapısının biçimlendirilerek geliştirilmesidir. Bu bağlamda kültürel lider, örgütünün kültür yapısını içinde bulunduğu daha büyük sistemlerin kültür yapısıyla kaynaştırarak örgütün değer ve normlarını içleştirir. Bu şekilde çalışanların bu değer ve normlara uyması için çaba gösterir (Erdoğan, 2008).

Kültürel liderlerin etkisiyle okul kültüründeki temel öğeler değişmeye başlar. Kültürel lider, okul kültürü içerisine yeni değerlerin ve sembollerin girmesine imkan vererek okulun geleneklerinin değişmesini de sağlamış olur. Eğer bir okul içerisinde yönetici tarafından okul kültürünü oluşturan temel öğeler korunuyor veya değiştirilmesi adına çeşitli adımlar atılıyorsa o okul üzerinde kültürel bir liderliğin etkisi olduğu söylenebilir (Çelik, 2000).

Kültürel liderler örgüt içerisinde etkili ve güçlü bir kültür ortamının oluşmasını hedefler. Bu bağlamda lider, kültürü tüm öğeleriyle bilerek gerekli değerlendirmelerini yapar ve gelişimle birlikte istenen değişimin oluşmasına katkı sağlamış olur (Erçetin, 2000).

Etik Liderlik. Etik liderlik, liderlerin belirlenen örgütsel amaçlara ulaşması sırasında yürürlükte bulunan yasalara, yönetmeliklere ve kurallara uyması, bunun yanında mesleğin gerektirdiği etik ilkelere de uygun davranışlarda bulunması olarak tanımlanabilir (Sancak, 2014).

Demokrasinin çok önemli olduğu küreselleşen dünyamızda, yöneticilerin etik ilkelere uymaması ve demokratik değerlere önem vermemesi düşünülemez. Eğitimin hedef ve amaçlarını belirlerken değer yargılarının ne kadar önemli olduğunu dikkate alacak olursak günümüzde eğitim kurumlarında yöneticilik yapan kişilerin etik kurallara uymasının ve bu şekilde tutarlı davranışlar sergilemesinin ne kadar önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkacaktır. Bu nedenle başarılı nesillerin ortaya çıkması ve okulunun belirlenen hedeflere daha kolay ulaşabilmesi adına bir okul müdürü adil, dürüst ve ahlaklı bir yönetim sergileyerek etik açıdan liderliğini ortaya koymalıdır (Akbaba & Sarıkaya, 2017).

Etik liderlik özelliğine sahip kişiler bazı evrensel değerleri de üzerlerinde taşırlar. Bu özellikler; doğruları söylemek, güvenilir olmak, herkese karşı dürüst davranmak ve sadakatlıktır. Bu tür özellikleri üzerinde taşıyan etik liderler

bulunduğu kurum içerisinde insanlara iyiliği yaymaya çalışırlar. İletişim becerileri gayet başarılı olan etik liderler çevresindeki kişilere karşı anlayışlı ve kibardır. Bunun yanında adaletli yönetim anlayışında da asla taviz vermezler (Yılmaz, 2008).

Helvacı (2000)'e göre etik liderlerde bulunması gereken özellikler şunlardır:

- Çalışanlar üzerinde değerlerin ve etik bilincin oluşmasını sağlamak.
- Kişilere sorumluluk vermekten kaçınmamak.
- Başka insanlar üzerinde örnek bir kişilik olmak.
- Değerlere önem vererek karar almak.
- Oluşabilecek algılara karşı dikkatli olmak.
- İstikrarlı bir şekilde ilerlemek ve değişime açık olmak.
- Etik değerlere önem veren insanları motive etmek ve yükseltmek.
- Alınan kararlarla uygulamalar arasında uyuma dikkat etmek.

Öğretimsel Liderlik. 1970'li yıllarda başarılı ve etkili okullar üzerinde yapılan çalışmalar üzerine öğretimde liderlik kavramı ön plana çıkmıştır. Bir okulun başarılı ve etkili olabilmesi adına yapılan araştırmalara bakıldığında literatürde ilk sırada yöneticilerin okullarda sergilediği yönetim stilleri gelmektedir. Aynı zamanda yöneticiler okulun öğretim lideri olarak da kabul edilirler (Torun & diğ., 2007).

Bir eğitim kurumunda eğitim ve öğretimin başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi açısından en önemli görev okul yöneticilerine düşmektedir. Yöneticiler bürokratik işler içerisinde boğulmamalı, öğrencilerin gelişimi açısından gerekli olan eğitim ve öğretim faaliyetlerini ön planda tutmalıdırlar. Okul yöneticisi zamanının birçoğunu odasında kapalı bir şekilde değil eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yapıldığı mekanlarda geçirmeli ve bu şekilde hem öğrencilere hem de öğretmenlere öğretim liderliği yapmalıdır. Bir okulun başarılı olabilmesi ancak bu şekilde gerçekleşir (Doğan, 2005).

Öğretimsel lider, eğitim ve öğretim sürecine liderlik eden kişidir. Okul içerisinde liderliğini gerçekleştirirken zamanını koridorlarda ve sınıflarda geçirir. Bir okulda öğretimsel liderlik yapan yönetici okul çevresini güzelleştirmeye, düzen içerisine sokmaya önem verir. Bu şekilde davranışlar sergileyerek öğretmenlerini ve çalışanlarını güdüleyici, destek verici ve çevresindeki engelleri ortadan kaldıracı bir tutum sergiler (Aydın, 2005; Çelik, 2000; Özden, 2005).

Yılmaz (2009) yaptığı araştırmada tüm dünyada okul müdürlerinin öğretim lideri olarak kabul edildiğini belirtmiştir. Öğretim liderlerinin sınıf içerisinde yapılan dersleri takip etmesi gerektiği ve derslere katılarak öğretmenlerinin performansını artırmasının çok önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Okul müdürlerinin bu şekilde davranmasıyla öğretmenini ve öğrencisini daha iyi tanıyacağını ve okul içerisinde tam olarak eğitim liderliği konumuna geleceğini belirtiyor. Bunun yanında yapılan araştırmada okul içerisinde yapılan ders denetimlerinin olumsuz sonuçlar doğurmaması adına okul müdürünün yönetim ve denetim konularında hizmet içi programlara katılıp kendilerini geliştirmeleri gerektiğine de dikkat çekmiştir.

Şişman (2004)'e göre okul müdürlerinin öğretim liderliği açısından davranış boyutları şu şekilde sıralanmıştır:

Okulun Vizyon ve Misyonun Yönetimi:

- Okulun vizyonu ve misyonu açıkça belirtilmelidir.
- Okulun ve verilecek eğitimin amaçları açıkça belirtilmeli ve paylaşılmalıdır.
- Belirlenen amaçlar muhakkak uygulanmaya konmalıdır.
- Okulun kaynakları belirlenen amaçları gerçekleştirmek adına kullanılmalıdır.
- Okulun öğrencileriyle ilgili yüksek standartlar ve beklentiler ortaya konmalıdır.

Okul Programının Yönetimi:

- Okulun eğitim programı hazırlanmalıdır.
- Okul programındaki beklentiler dikkate alınmalı ve programlar arasında koordinasyon sağlanmalıdır.
- Programlar için gerekli materyaller sağlanmalıdır.
- Programda temel beceriler konusuna önem verilmelidir.
- Öğrencilerin gelişimiyle ilgili öğretmenlerle gerekli toplantılar yapılmalıdır.
- Program geliştirmeye ilgili gerekli ihtiyaçlar belirlenmelidir.
- Okul programıyla ilgili gerekli değerlendirmeler ve geliştirmeler yapılmalıdır.
- Okuldaki zaman etkili bir şekilde yönetilmelidir.
- Sınıf içerisindeki zaman planlanmalı ve etkili bir şekilde kullanılmalıdır.
- Öğretme ve öğrenme süreçleri denetlenmeli ve gerekli değerlendirmeler yapılmalıdır.
- Öğrencilerle yakından ilgilenilmeli ve ortak standartlar oluşturulmasına önem

verilmelidir.

- Öğrencilerin gelişimleri ve başarı durumları takip edilmelidir.
- Öğrencilerin durumlarını belirten istatistiksel bilgileri tutulmalıdır.
- Okulun başarısıyla ilgili gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır.
- Öğrenci başarıları gerekli ödüllendirmelerle desteklenmelidir.

Okul Kadrosunun Geliştirilmesi:

- Okul kadrosu için örnek alınmalıdır.
- Öğretmenler için gerekli olan kaynakları sağlamalıdır.
- Öğretmenlerinin performansını değerlendirmelidir.
- Öğretmenlerle sürekli olarak iletişim içerisinde olmalıdır.
- Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine zemin hazırlamalıdır.
- Öğretmenlerin bilgi paylaşımına ortam sağlamalıdır.
- Öğretmenleri ve çalışanları başarılarından dolayı ödüllendirmelidir.

Okul İklim Kültürünün Yönetimi:

- Paylaşımın ve güvenin hakim olduğu bir öğrenme ikliminin oluşturulması.
- Eğitim ortamı içerisinde yaşanan çatışmaların başarılı bir şekilde çözümlenmesi.
- Okul içerisinde birlikteliğin, takım ruhunun ve biz anlayışının sağlanması.
- Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde başlatılarak yönetilmesinin sağlanması.
- Velilerin ve okul çevresinin katılımının sağlanarak desteklerinin alınması.

Süper Liderlik. Süper liderlik kuramı 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tarzının en önemli özelliği herkesin kendi kendisine liderlik etmesidir. Bu yaklaşımda liderlik kişisel bir sorumluluk olarak görülür (Akyüz, 2002).

Herkesin kendi enerjisini kendi liderlik şeklinden aldığı süper liderlikte en önemli ölçüt kişilerin kendi geleceklerini en doğru şekilde belirlemeleri, yeteneklerini tam olarak keşfetmeleri ve bu yeteneklerini en üst düzeyde geliştirmeleridir (Çelik, 2011).

Bu liderlik çeşidinde lider, yetki ve sorumluluklarını tüm örgüt üyeleriyle paylaşarak üyelerin işbirliği içerisinde katılımı sağlar (Çelik, 2012).

Süper liderlik, kişilerin kendi benliklerini etkileyebilmek adına düşünce ve eylemlerini kontrol etmeleri ve bu şekilde kişisel bakış açılarını oluşturmaları olarak

tanımlanır. Süper liderlikte amaç kişilerin kendilerini başarılı bir şekilde yönetmeleri ve yaşamlarını daha güzel bir seviyeye çıkarmalarıdır. Bunu başarabilmek adına kişiler bazı bilişsel ve davranışsal stratejileri iyi bir şekilde öğrenmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Süper liderler keskin bir zekaya sahip olduklarından kendilerini takip eden kişilere kendilerini ve yeteneklerini en verimli şekilde geliştirebilmeleri adına uygun ortamlar hazırlarlar. Günümüzde en uygun liderlik tarzı, başka insanlara kendi kendilerinin lideri olabilmeleri için liderlik etmektir. Süper liderlikte kişi kendi kendisinin lideri oluyor ve “beni izle” anlayışının yerine liderlik kişisel bir sorumluluk haline giriyor (Can, 2007).

Çelik (2000:218)’e göre süper liderlik kuramı eğitimsel liderlik bakımından şu sonuçları doğurmaktadır.

- Süper liderlik kuramıyla birlikte her öğretmen kendi kendisinin lideri olur. Bu liderlik kuramıyla öğretmen diğer liderlik kuramlarına göre daha fazla etkili olur ve en az müdür kadar süper lider olma şansına erişmiştir.
- Süper liderlik, liderlik kuramları içerisinde etkisini göstermiştir. Beni izle anlayışı önemini kaybetmiş, kendi kendini izle anlayışı ortaya çıkmıştır.
- Süper liderlik kuramıyla birlikte liderliğin yedi evreden oluşan uzun bir yetişme süreci olduğu belirtilmiştir. Bu liderlik yaklaşımı öğretmen ve yöneticilerin kendi kendilerini yetiştirmeleri ve önemli kariyer planları yapmaları açısından çok önemlidir.
- Süper liderlik yaklaşımında bir anlamda yönetici konumundaki müdürler pasif durumda yer almaktadır. Bunun nedeni süper liderliğin, hiyerarşik durumda üst noktada bulunan yöneticilerin liderliğini pasifleştirmesidir. Okul müdürünün veya yöneticilerinin ilk sorumluluğu kendi kendilerini yetiştirmektir.

Vizyoner Liderlik. Vizyoner liderlik kavramı 1990’lı yıllardan sonra araştırmaya başlanan ve üzerinde durulan bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyon, arzu edilen geleceğin önceden resminin çizilmesidir. Örgütsel başarıya ulaşılabilmesi adına vizyon oluşturulması çok önemlidir. Vizyoner liderlik örgütlerin gelecekle ilgili belirsizlerini ortadan kaldırabilmeleri açısından çok önemlidir (Çelik, 2007).

Vizyoner lider düşünce tarzıyla kendilerini izleyen kişileri etkileyebilme ve mevcut yapıyı değiştirebilme özelliğine sahiptir. Bu liderlik tarzına sahip kişilerin

analiz ve sentez yapabilme özellikleri çok gelişmiştir. Bu yetenekleri sayesinde kurumun geleceğine yönelik vizyon geliştirir ve uygular. Vizyoner liderler belirledikleri vizyonu örgütün tüm kademelerine yansıtır ve tamamını harekete geçirir (Akyüz, 2002).

Vizyoner lider tarafından oluşturulan vizyon, okulda görev alan öğretmen ve personel üzerinde bir heyecan yaratır. Oluşan bu coşku ve bağlılık okulun geleceğine ışık tutarak yöneticilere, öğretmenlere ve tüm çalışanlara enerji verir. Vizyon başka bir şekilde ifade edilecek olursa okul adına uzun vadeli düşünmek anlamına gelir (Tahaoğlu & Gedikoğlu, 2009).

Günümüz dünyasında bilim ve teknoloji sürekli olarak gelişim göstermektedir. Bu nedenle eğitim liderleri de bu teknolojik gelişimleri sürekli olarak takip etmeli ve eğitimin geleceğiyle ilgili öngörülerde bulunabilmelidir. Bu bağlamda eğitim kurumlarında okul yöneticiliği konumunda bulunan kişilerin vizyoner lider olmaları büyük önem taşımaktadır (Cerit, 2007).

Vizyoner liderlik kişileri belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına harekete geçirebilen bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyoner liderliğin en önemli özelliği kurum adına belirlenen amaç ve hedeflerin net bir şekilde ifade edilmesidir. Bu bakımdan kurumsal kültürün değiştirilmesine yönelik beceriler ortaya konmaktadır (Yılmaz, 2006).

Çelik (2000)'e göre vizyoner liderliğin eğitimsel liderlik bakımından oluşturduğu sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır.

- Vizyoner liderlik, eğitim kurumlarında bulunan yöneticinin okulunu başarıya taşıyacak vizyona sahip olmasını gerektirir.
- Vizyoner liderin ortaya koyduğu vizyon, kurum için önemli bir enerji kaynağı oluşturur. Ortaya konan vizyonla birlikte öğretmenler kendilerine bir ufuk çizgisi belirler ve içsel bir denetim kaynağı ortaya çıkar.
- Vizyoner liderlik gelecekte eğitimi etkileyebilecek eğilimleri çok iyi tespit etmeyi ve buna göre bir eğitim vizyonu belirlemeyi gerektirir. Gerekli eğilim analizlerinin zamanında yapılmasıyla birlikte gelecekte yaşanabilecek belirsizlikler ortadan kaldırılmış olacaktır.
- Vizyoner liderlikte ortaya konan kişisel vizyon düşünce ve duygulardan oluşmaktadır. Bu kişisel vizyonun eğitim ortamı içerisinde paylaşılması gerekmektedir. Bu nedenle vizyoner liderlik duygu ve düşüncelerin yoğun

olduğu bir liderlik yaklaşımıdır.

- Vizyoner liderlik, kültürel liderlik ve transformasyonel liderlik kuramları birbiriyle benzerlik gösteren liderlik kuramlarıdır. Vizyoner liderlik ile transformasyonel liderliğin ortak amaçları ikisinin de değişime önem vermeleri ve gerçekleşen değişime ayak uydurmayı ön planda tutmalarıdır. Vizyoner liderlik öncelikle oluşturulacak vizyona yoğunlaşırken, kültürel liderlik örgüt kültürüne, transformasyonel liderlik ise dönüşüme odaklanmıştır. Her üç liderlik kuramının ortak olarak buluştukları nokta ise başarılı bir kurumun oluşturulmasında örgüt kültürünün çok önemli olduğudur.

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik. Dönüşümcü liderler fikirleri ve ortaya koyduğu düşünce tarzlarıyla kişileri ardından sürükleyebilen ve ilerisi için ortak bir yol çizebilen liderlerdir. Transformasyonel liderlikte esas davranış yapısı dönüşüm ve ortaya konan vizyonun paylaşılması üzerinedir. Dönüşümcü liderlik kuramı son dönemlerde liderlik üzerine yapılan çalışmalarda büyük önem kazanmış ve etkisini eğitim liderliğinde de göstermiştir. Eğitim kurumları değişim ve dönüşümlerini gerçekleştirebilmeleri adına etkili bir transformasyonel liderliğe ihtiyaç duymaktadır (Çelik, 2007).

Eğitim kurumları içerisinde bulunan dönüşümcü liderlerin ilk hedefi okulun yapısında ve eğitim sisteminin sürekliliğinde bir dönüşüm gerçekleştirmektir. Dönüşümcü liderler bu dönüşümü engelleyebilecek ortamları ortadan kaldırmak adına gerekli çalışmaları yapar ve değişime en uygun okul kültürünü oluşturur (Çelik, 2000).

Yapılan çalışmalar sonucunda transformasyonel liderliğin eğitimsel dönüşümün gerçekleştirilmesinde kolaylaştırıcı bir etken olduğu ortaya konmuştur. Dönüşümsel liderlikle birlikte öğretmenler öğretimsel yöntemler açısından kendilerini yenileyerek sınıf içerisinde daha etkili oluyor ve öğrencilerin gelişimlerine büyük katkılarda bulunuyorlar (Celep, 2004).

Araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlik kuramıyla birlikte altı davranış boyutu ortaya konmuştur (Çelik, 2011:148-150):

- Vizyon oluşturma ve bu vizyonu geliştirme: Dönüşümcü diler okulun geleceği adına bir vizyon oluşturur ve vizyonunu gerçekleştirmek adına gerekli adımları atarak öğretmenleri ve okul çalışanlarına vizyonunu adapta

etmeye çalışır.

- Belirlenen ortak hedeflerin kabulünü artırma: Dönüşümcü lider öğretmenlerini belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi adına işbirliği içinde çalışmalarını sağlayacak güzel bir ortam yaratır.
- Kişilerin bireysel olarak desteklenmesi: Dönüşümcü lider öğretmen ve okul çalışanlarına karşı saygı gösterir, onların bireysel olarak yanında bulunarak gerekli ihtiyaçlarının karşılanması konusunda destek verir.
- Öğretmenler üzerinde entelektüel uyarım yaratmak: Dönüşümcü lider öğretmenlerin kalıplaşmış düşüncelerden uzaklaşarak problemlerini farklı bakış açılarıyla çözmelerini ve performanslarını artırıcı düşünceler içerisine girmelerini sağlar.
- Yeni bir davranış şekli oluşturmak: Dönüşümcü lider öğretmenler üzerinde temel değerlerin oluşturulmasını sağlayarak davranışlarla ilgili örnek bir model ortaya çıkarır.
- Yüksek başarımlar beklentisi: Dönüşümcü lider öğretmenin beklediği kaliteyi, başarıyı ve sürekliliği davranışlarıyla ortaya koyar.

Öğrenen Liderlik. Öğrenen liderlik kuramında esas amaç liderin kendini geliştirmesi ve sürekli olarak öğrenme davranışının gerçekleşmesi üzerinedir. Bu yaklaşımda liderin öğrenme sorumluluğunu üstüne alması kadar öğretmenlerin ve çalışanların öğrenmelerinin gerçekleştirilmesi adına da sorumluluğu üstlenir (Güneş, 2009).

Örgütsel olarak öğrenme yaklaşımı daha çok işletmelerde ortaya konup geliştirilse de eğitim kurumları için de çok önemlidir. Eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmenin kullanılması eğitim ve öğretimin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi adına büyük bir fayda sağlamaktadır. Okullar günümüzde sadece öğreten kurumlar durumunda bulunmakta ve bu da eğitim anlamında büyük bir sorun teşkil etmektedir. Okul ortamlarında öğretme ve öğrenme sisteminin düzenli ve dengeli bir şekilde yürütülmesi çok önemlidir. Bu nedenle okulların sadece öğreten bir örgüt durumundan çıkıp hem öğreten hem de öğrenen kurumlar haline dönüştürülmesi kültürel ve felsefi anlamda büyük değişimleri gerektirmektedir (Çelik, 2011).

Örgütler bu değişimi gerçekleştirebilmek adına fikir ve düşünceleriyle ön plana çıkan, karşısındaki kişileri ikna edebilen ve sürekli kendisini öğrenmeye

adayan liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderlik yaklaşımında lider tüm örgüt üyelerine birlikte kendilerini geliştirebilmek adına sürekli olarak öğrenmeleri gerektiğini ve kendisinin de örgüt üyeleriyle birlikte öğrenebileceğini davranışlarıyla gösterebilmelidir (Çelik, 2012).

Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim kurumun belirlediği amaçları ortaya koyan, politikalarını açıklayan ve üyelerine gerekli geribildirimleri yaparak düzenli bir sistem oluşturan yaklaşımdır (Vural & Öksüz, 2008).

Kurum içerisinde gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi ve bu faaliyetlerin sistemli bir şekilde yürütülmesinin temelinde kurumsal iletişim vardır. Bir kurum içerisinde insanlar arasında sağlıklı bir bağın oluşması, birbirleriyle düzenli ilişkiler içerisine girmeleri kurumsal iletişim sayesinde gerçekleşir (Eren, 2015).

Bir kurumun bölümleri arasındaki bilgi paylaşımları ve bu paylaşımlarda kullanılan her türlü mesajın şekli, yöntem ve teknikleri kurumsal iletişimle sağlanmaktadır. Kurumsal iletişimle birlikte kurum içerisinde planlama, denetleme ve örgütlenme gibi işlevler de gerçekleştirilir (Özcan, 2014).

Bakan ve Büyükbeşe (2004)'e göre bir kurum içerisinde kurumsal iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin faydaları şu şekilde sıralanmıştır:

- Yöneticiler istedikleri bilgilere kolayca ulaşır.
- Yöneticiler tarafından alınan kararlar pratik bir şekilde çalışanlara aktarılır ve hemen uygulamaya sokulur.
- Çalışanların kuruma olan bağlılıkları artar.
- Müşteriye verilen hizmet kalitesi artar.
- Çalışanların kurumuna olan bağlılığı, motivasyonu ve işine olan sevgisi artar.
- Kurumsal performans artar.
- Çalışanlarda paylaşım ön plana çıkar.
- İş ortamı içerisindeki sıkıntılar azalır.
- Kurum içerisindeki faaliyetler işbirliği içerisinde gelişmeye başlar.
- Kurum içerisinde gerçekleşen değişime çalışan güvenle yaklaşır ve bu şekilde değişim hızlanmış olur.
- Hataların az yapılması sağlanarak giderlerde azalma olur.
- Kurum kazancı artar ve bu durum kurumun etkinliğinin artmasını sağlar.

- Kurumun belirlediği amaçlara daha kolay ulaşabilmesini sağlar.

Kurumsal İletişim Yöntemleri. Kurumsal iletişim Biçimsel (Formel) ve Biçimsel olmayan (İnformel) olmak üzere iki farklı iletişim yöntemiyle açıklanmaktadır. Biçimsel İletişim Yöntemi ise Dikey iletişim, Yatay iletişim ve Çapraz iletişim olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir (Tutar, & diğ., 2003).

Biçimsel (Formel) İletişim Yöntemi. Bir organizasyon içerisindeki kurumsal yapıya bağlı olarak gerçekleşen iletişim düzenine biçimsel iletişim adı verilmektedir. Biçimsel iletişimde ast ve üstlerin birbirleriyle olan kurumsal ilişkileri bir düzen içerisinde işlerlik kazanır ve buna bağlı olarak eşgüdüm içerisinde faaliyetler devam ettirilir (Nazik & Bayazıt, 2005).

Biçimsel iletişimde esas amaç kişilerin çalışma ortamlarında mutlu olmalarını sağlayacak tutum şeklini oluşturmak, ilgililere gerekli bilgileri uygun bir şekilde aktarmak ve grup içerisinde gerekli anlayışı sağlamaktır (Tutar, & diğ., 2003).

Gürgen (1997)'e göre biçimsel iletişim yöntemlerini kullanmanın yararlı ve yararlı olmayan yönleri bulunmaktadır.

Kurum açısından yararlı yönlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kurum içerisinde düzen sağlanır ve birimler eşgüdüm içerisinde hareket eder.
- Kurum içerisinde çalışanların sorumlulukları ve görevleri bellidir.
- Çalışanların birbirlerine, astlarına ve üstlerine karşı nasıl iletişim kurması gerektiği bellidir.

Kurum açısından yararlı olmayan yönleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Kurum içerisindeki tüm iletişim ihtiyaçları biçimsel iletişimle karşılanamaz.
- Biçimsel iletişim tüm çalışanlar tarafından kabul edilmediği takdirde başarılı olamaz.
- Kurum içerisinde yaşanmış veya yaşanacak olayları daha önceden varsaymak kolay olmadığından dolayı bu tür olayların biçimsel bir şekilde sunulması kolay değildir.
- Biçimsel iletişim çalışanlara esneklik sağlamaz ve süreci olarak ağır ilerler.

Dikey İletişim: Dikey iletişim bir kurumdaki yönetici ile çalışan arasında gerçekleşen iletişimi anlatır. Dikey iletişimle birlikte en altta bulunan çalışan ile kurum yapısı içerisinde en üst noktada bulunan yöneticiler arasında bağlantı kurulur. Kurum içerisindeki en önemli iletişim şekli dikey iletişimdir (Tutar, & diğ., 2003).

Bir kurum içerisinde iletişim sağlanırken kurumun en alt noktasında bulunan kademe ile en üst noktasında bulunan kademe arasındaki iletişim kanalları sağlıklı bir şekilde düzenlenmelidir. Eğer kurum içerisindeki iletişim tam olarak sağlanamazsa yönetici belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına çalışanları istediği şekilde yönlendiremez. Buna bağlı olarak çalışan da istediği gibi yöneticiye ulaşamadığından yapacağı görevleri tam olarak bilemez ve kurum içerisinde aksaklıklar yaşanır (Ural, 2013).

Tutar vd. (2003) çalışmalarında kurumlarda bulunan yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin genel amaçlarını şu şekilde sıralamışlardır:

- İş eğitimiyle ilgili yapılacakların söylenmesi.
- Kurumsal prosedürlerin neler olduğu ve uygulamaları konusunda gerekli bilgilerin verilmesi.
- Yapılan işlerle ilgili ihtiyaçlar konusunda bilgilendirme yapılması.
- Çalışanların iş performanslarının artırılmasına yönelik destek verilmesi.
- Hedef ve amaçların ortaya konarak çalışanlar tarafından kavranmasının sağlanması.

Dikey iletişim kurum yapısı içerisinde yukarıdan aşağıya doğru iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim olmak üzere iki şekilde gerçekleşir (Güngör, 2011).

Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim: Yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişimde üstlerden başlayıp astlara doğru ilerleyen bir iletişim şekli göze çarpar. Bu iletişimde üstler kurum içerisindeki kuralları ve oluşan emirleri astlarına iletirler. Yukarıdan aşağıya doğru oluşan iletişim ara basamakları da kapsadığından dolayı iletişimin hızı düşer ve süreç uzar. Ara basamakların atlanması durumunda ise bölümler arasında uyumsuzluk ortaya çıkar ve iletişim sorunları yaşanır. Kurum içerisinde yukardan aşağıya doğru sağlıklı bir iletişim şekli sağlanmak isteniyorsa merkezileşmiş bir yönetim şeklinin olmaması gerekmektedir. Bu nedenle otoriter yönetim şeklinin terk edilip fonksiyonel bir yönetim şekli tercih edilmelidir (Tutar, 2003).

Aziz ve Dicle (2017) yukarıdan aşağıya doğru iletişimin amaçlarını şu şekilde sıralamışlardır:

- Kurum yapısı içerisinde görevlerle ilgili emirlerin astlara iletilmesi.
- Çalışanların görevlerini daha iyi anlayabilmeleri ve diğer görevlerle olan ilişkisini daha iyi kavrayabilmelerine yönelik olarak bilgilendirilmeleri.
- Astların kişilik yapıları ve işlerindeki performanslarına göre değerlendirilmeleri ve kendilerine bu konuyla ilgili bilgi verilmesi.
- Örgütte gerçekleşen çeşitli uygulama ve faaliyetlerle ilgili çalışanların bilgilendirilmesi.
- Örgütün amaç ve hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşabilmesi amacıyla örgüt üyelerinin bilgilendirilmesi.

Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim: Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen dikey iletişim sürecinde en alt kademede bulunan çalışandan en üst kademeye doğru gerek resmi gerekse de sosyal olarak bilgi akışı sağlanmaktadır. Genel olarak bu iletişim şekli yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen iletişimi destekleyici şekilde sağlanır. Süreç yukarıdan gelen emir ve bilgilere cevap verme veya tepki gösterme yönünde yapılır ve mesajların üst kademelerdeki yöneticilere iletilmesi sağlanır. Buradaki iletişim yöneticilerden astlara doğru değil tam tersi şeklinde geniş bir çalışan yönünden az sayıdaki yönetici grubuna doğru gerçekleşir (Aziz & Dicle, 2017).

Tutar vd. (2003) aşağıdan yukarıya doğru iletişimle ilgili şu bilgileri sıralamıştır:

- Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde kişinin kendisi, iş ortamında sergilediği performansı ve bireysel sorunlarıyla ilgili bilgiler üst yöneticilere aktarılır.
- Kurum içerisindeki diğer çalışanların sorunlarıyla ilgili bilgiler aktarılır.
- Kurumun örgütsel politikaları ve faaliyetleriyle ilgili bilgi akışı sağlanır.
- Kurum içerisinde yapılan işlerle ilgili bu işin nasıl gerçekleştiği ve nasıl yapılması gerektiğiyle ilgili bilgiler üst yöneticilere aktarılır.

Astlarla ilgili bilgilerin üst yöneticilere aktarılmasıyla birlikte verilen emirlerin yerine getirilip getirilmediği kontrol altına alınmış olur. Bu şekilde yönetici gerekenlerin yapılması konusunda bilgi sahibi olur. Sonuç olarak bir kurumsal yapı içerisinde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi adına yöneticilerle astlar

arasındaki iletişimin sağlıklı yollarla gerçekleşmesi çok büyük bir önem taşımaktadır (Tutar, 2009).

Yatay İletişim: Kurumsal hiyerarşik bir yapı içerisinde eşit statüde bulunan çalışanlar arasında ortaya konan iletişim şeklidir. Yatay iletişim genel olarak yöneticilerin birbirleri arasında, kurum içerisinde aynı gruplarda bulunan çalışanlar arasında ve farklı bölümlerde çalışan gruplar arasında iş akışı esnasında gerçekleşir (Tutar, & diğ., 2003).

Yatay iletişim kurum içerisinde örgütsel koordinasyonun sağlanması ve oluşabilecek problemlerin çözülebilmesi amacıyla kanal oluşturur. Yatay iletişimle birlikte örgüt içerisindeki faaliyetler koordineli bir şekilde yürütülür, eş statüde bulunan yöneticilerin istenilen şekilde ikna edilebilmeleri sağlanır ve yürütülen faaliyetlerle ilgili bilgiler toplanır (Genç, 2005).

Aziz ve Dicle (2017) yatay iletişimin örgüt ve yönetim açısından sağladığı yararları şu şekilde sıralamışlardır:

- Yatay iletişim öncelikle aynı kademe içerisinde bulunan çalışanlara eşit saygının gösterilmesini ve görevlerini yapan elemanların eşgüdüm halinde birlikte hareket etmeleri olanağını sağlar.
- Üst yöneticilere bilgiler raporlar halinde sunulur. Böylece yöneticiler alt kademelerin kendi aralarında gerçekleştirdiği gereksiz bilgi akışından kurtulmuş olur.
- Birimler arasındaki haber akışı hızlanır ve rahat bir iletişim ortamı sağlanır.
- Birimler arasındaki haber akışının hızlanmasıyla birlikte zamandan tasarruf sağlanmış olur.
- Birimlerin kendi alanlarıyla ilgili sorunları daha kolay bir şekilde çözmeleri sağlanmış olur.
- Üst yönetime gerekli bilgilerin aktarılması sırasında çalışanlar işbirliği içerisinde hareket ederler ve sorunların daha kolay bir şekilde çözülebilmeleri adına çözüm önerilerinde bulunurlar.
- Yatay iletişimle birlikte örgüt çalışanlarına karşı geniş anlamda psikolojik ve toplumsal destek sağlanmış olur. Yaşanan sorunlar eşgüdüm halinde hareket eden çalışanları birbirleriyle daha fazla iletişime girmeleri yönünde zorlar ve bu şekilde düşünce ve duygularını daha rahat bir şekilde paylaşmaları

sağlanmış olur.

- Çalışanlar yöneticilere herhangi bir konuda başvuruda bulunmadan önce kendi kademesinde bulunan arkadaşlarıyla birlikte sorunu çözmeye çalışırlar. Bu şekilde grup arkadaşlarıyla daha fazla iletişime giren çalışanlar aralarındaki paylaşım ve dayanışmayı da artırmış olurlar.

Çapraz İletişim: Örgüt hiyerarşisi içerisinde farklı bölümler arasında basamaklı kanallar olmadan gerçekleştirilen iletişim şeklidir. Çapraz iletişimle birlikte herhangi bir bölümde bulunan çalışan farklı bölümlerde alt ve üst kademelerde bulunan çalışanlarla iletişim haline girebilme olanağına sahip olur (Genç, 2005).

Çapraz iletişim kurumlarda uzmanlaşmayı gerektirir. Bu iletişim yöntemiyle birlikte farklı birimler arasındaki yardımlaşma ve sorumluluk bilinci artar. Özellikle ekip çalışmalarına önem veren kurumlarda, kişilerin katılımı sağlanır ve işlerin bir bütünlük içerisinde koordine bir şekilde yapılması kolaylaşır (Tutar, & diğ., 2003).

Günümüz şartlarında teknolojinin gelişmesi, hızlı bir değişim yaşanması ve aşırı bir uzmanlaşmanın ortaya çıkması çapraz iletişimin önemini artırmıştır. Yaşanan rekabet ortamı kararların uygulamayı sağlayacak en uygun kişi tarafından hızlı bir şekilde alınmasını gerektirmektedir. Bu durum da kurumlardaki hiyerarşi basamaklarının önemini kaybetmesiyle mümkün olabilmektedir (Aziz & Dicle, 2017).

Biçimsel kuram yapısı içerisinde saygısızlık ve düzensizlik belirtisi olarak düşünülen çapraz iletişim şekli günümüzde doğru karar alınarak hemen sonuca ulaşmayı sağlayan ve verimlilik sağlayan bir uygulama aracı olarak görülmektedir (Robbins & Coulter, 2014).

Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim Yöntemi. Biçimsel olmayan (İnformel) iletişim, insanların birbirleriyle kurduğu doğal ilişkileri sonucunda ortaya çıkan bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişimde belirli bir düzenleme veya resmi bir durum söz konusu değildir. Bu iletişim türü dedikodu, çeşitli söylentiler ve ortaya atılan çeşitli haberleri içermektedir. İnformel iletişim küçük veya büyük birçok kurumda ortaya çıkabilen bir iletişim türüdür (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2008).

İnformel iletişimde dedikodu ve söylentiler yaygın olduğu için bu iletişim şekli her zaman kurumların belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasına hizmet etmez.

Bu tarz söylemler daha çok kişilerin kendi amaçlarına ulaşabilmeleri adına tatmin olmalarını sağlar (Nazik & Bayazıt, 2005).

Biçimsel iletişim yönteminin hiyerarşik bir yapı içerisinde gerçekleşmesi ve statik özellikler göstermesi sürecin uzamasına neden olmaktadır. Buna rağmen biçimsel olmayan iletişim yönteminde süreç daha hızlı ilerler ve değişen durumlara karşı dinamik ve esnek bir şekilde cevaplar bulunur. Bu iletişim şekliyle gelen bilgilerin sıkıntı, çatışma ve düzensizlik gibi durumları yaratmaması gelen bilgilerin doğruluk oranını artırmaktadır (Yatkın, 2003).

Tutar vd. (2003) biçimsel olmayan iletişim kanallarına şu örnekleri vermiştir:

- Kurum içerisinde gerçekleşen informel gruplar ve kurum dışında oluşan sosyal birliktelikler.
- İşin özelliğine bağlı olarak farklı bölümlerde bulunan kişiler arasındaki ilişkiler.
- Kurum içerisinde dedikodu, söylenti ve doğruluk payı olmayan uydurma haberlerin ortaya çıkmasını sağlayan birliktelikler.

İlgili Araştırmalar

Cemaloğlu (2007), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında okul yöneticiliği yapan kişilerin liderlik stillerine bağlı olarak öğretmenler üzerinde yıldırmaya neden olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma 2005-2006 eğitim öğretim yılını kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini Van, Yozgat, Kastamonu ve Ankara illerinde bulunan devlete bağlı 25 ilkokul ve ortaokulda görev yapan 500 öğretmeninden oluşmaktadır. Öğretmenler random tekniği kullanılarak seçildi. Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin işlemci ve dönüştürücü liderlik stillerini belirlemek amacıyla “Multifactor Leadership Questionnaire 5 – x short (MLQ)” kullanıldı. Olumsuz davranışlar ve öğretmenler üzerinde yıldırmaya sebep olan davranışlarla ilgili sorular “Negative Acts Questionnaire (NAQ)” kullanılarak belirlendi. Veriler “Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı” ve “Çoklu Regresyon Analizi” teknikleri kullanılarak hesaplandı. Araştırma neticesinde yönetici durumunda bulunan kişilerin liderlik stillerini düşük seviyede gerçekleştirdikleri, öğretmenlerin yıldırma davranışlarına orta düzeyde maruz kaldıkları, yöneticilerin öğretmenlere gösterdikleri “laissez-faire” liderlik davranışlarıyla birlikte yıldırmaya düzeyinin arttığı, bunun yanında “telkinle

güdüleme” ve “laissez-faire” liderlik davranışının liderlikte yıldırma davranışının oluşmasında yordayıcı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Aktan (2007), “Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü” adlı araştırmasında kurumsal iletişim süreci içerisinde liderin takındığı tavırlarla çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yarattığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın evreni Konya’da bulunan İl Emniyet Müdürlüğü ve Selçuklu Merkez, Karatay ve Meram İlçe Emniyet Müdürlüklerinde görev yapan 4160 erkek, 120 kadından oluşan toplam 4280 kişiden oluşmaktadır. Bu kişiler arasından tesadüfi örneklem yoluyla 500 çalışan seçilmiştir ve kendilerine anket çalışması uygulanmıştır. Yapılan anket çalışması yaklaşık olarak evrenin %11’lik kısmına denk gelmektedir. Tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 500 kişinin anket verileri değerlendirilmiş, kendilerine Chi-kare testi uygulaması yapılmış ve frekans tabloları oluşturulmuştur. Aynı zamanda karşılaştırmalı tablolar kullanılarak değişkenler arasında yorumlamalar yapılmıştır. Bulunan bulgular değerlendirildiği zaman kurum içerisinde iletişim sorunu olmadığı ortaya çıkmıştır. İletişim sorunu olduğunu ortaya koyan çalışanlar ise en önemli sorun olarak dialog eksikliğini göstermişlerdir. Sonuç olarak uygulamaya katılanların büyük bir çoğunluğu ortamın iyileştirilmesi konusunda liderin başarılı olduğunu ortaya koymuştur.

Çınar (2010), “Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği” adlı araştırmasında okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişimdeki etkililiği incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Ağrı iline bağlı on ilköğretim okulunda bulunan 191 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla “Okul Yöneticilerinin İletişimdeki Etkililiği Ölçeği” kullanılmıştır. Bunun yanında istatistiksel değerlendirmeler yapabilmek amacıyla t testi, yüzde, varyans, ortalama ve frekans analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği öğretmenler tarafından olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Uğurlu ve Hovardaoğlu (2011), “Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Liderlik Stili Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında, lideri değerlendiren kişinin cinsiyetinin, liderin cinsiyetinin ve liderlik stilinin birbirleriyle ilişkilerinin, liderlik davranışı üzerinde ne gibi etkiler yarattığı incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nde lisans eğitimine devam eden 187 kadın ve 199 erkek olmak

üzere toplam 386 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırma gerçekleştirilirken liderlik stillerinden demokratik ve otoriter liderlikler alınmış ve liderin cinsiyetine göre dört farklı liderlik hikayesi oluşturulmuştur. 386 lisans öğrencisi hazırlanan 4 farklı liderlik hikayesinden sadece birini okumuş ve liderin davranışlarını “Liderlik Davranışını Değerlendirme Ölçeği” üzerinden değerlendirmişlerdir. Liderlik davranışları Anova testi ile analiz edilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda demokratik liderlik tüm katılımcılar tarafından otoriter liderliğe nazaran daha olumlu değerlendirilmiştir. Değerlendirme yapan öğrencilerin cinsiyetleri açısından bakıldığında zaman erkek öğrencilerin kadın öğrencilere göre demokratik liderliği daha olumsuz, otoriter liderliği ise daha olumlu değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Liderin cinsiyeti, liderlik stili ve değerlendiren kişinin cinsiyetinin üçlü etkileşimine bakıldığında genel olarak hem kadın hem de erkek öğrenciler demokratik kadın lideri otoriter kadın lidere göre daha olumlu değerlendirdikleri, ancak kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre hem demokratik kadın lideri hem de demokratik erkek lideri daha olumlu olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır.

Acar ve Kaya (2012), “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri” adlı araştırmasında okul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenleri tarafından değerlendirilmeleri amaçlanmıştır. Bu bağlamda Kırıkkale, Batman, Mersin, Ankara, Kırşehir ve Erzurum illerinde beden eğitim öğretmenliği yapan 309 kişiye etik liderlikle ilgili ölçek uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesi aşamasında Regresyon analizi, Kruskal-Wallis H testleri, betimsel istatistik T-testi ve Spearman sıra korelasyon katsayıları kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda etik liderlik ölçeği ve etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarının puan ortalamaları yüksek çıkmıştır. Beden eğitimi öğretmenlerinin verdiği bilgiler doğrultusunda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışını yüksek düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir. Ölçek alt boyutları bakımından incelendiğinde beden eğitimi öğretmenlerine göre yöneticiler en fazla iletişimsel etik davranışı göstermektedir. İklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik ve genel etik tutumları ise ortalama puan olarak birbirlerine yakın çıkmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre daha genç yaşta olan öğretmenler yöneticilerinin okul içerisinde daha etik davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle belirtmek gerekirse beden eğitimi öğretmenlerinin yaşlarına göre yöneticilerinin etik davranışlar sergilemeleri farklılaşmaktadır. Bunun yanında beden

eğitimi öğretmenlerinin daha önce yöneticilik yapma durumlarına göre, yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermelerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Gökçe ve Baskan (2012) “Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerileri” adlı araştırmasında öğretmenlerin gözünden eğitim denetçilerinin iletişim becerileri değerlendirilmiştir. Araştırma 2009-2010 eğitim öğretim yılını kapsamaktadır. Araştırmanın evrenini Ankara’nın Yenimahalle ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında çalışan 3906 öğretmen oluşturmaktadır. Evren içerisinde tesadüfi olarak 357 öğretmen seçilmiş ve araştırmanın örneklemini oluşturulmuştur. Araştırmada ölçme araçları ile toplanan veriler SPSS istatistik programı yardımıyla çözümlenmiştir. Araştırmanın alt problemlerini analiz ederken standart sapmaları alınarak aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve t-testi kullanılarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farkların olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin eğitim denetçilerinden bekledikleri iletişim becerileri düzeyleri çok yüksek çıkmıştır. Bunun aksine öğretmenlerin algılarına göre denetçilerin gösterdikleri iletişim becerileri ise orta düzeydedir. Sonuç olarak öğretmenlerin denetçilerden bekledikleri iletişim becerileri ile gördükleri iletişim becerileri arasındaki farklılaşma öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerinden memnun olmadıkları sonucunu doğurmuştur. Bunun nedeni olarak ise eğitim denetçilerinin geleneksel tutumlarını sergilemekten vazgeçmemeleri şeklinde yorumlanmıştır.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeline, araştırmanın çalışma grubuna, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ve ortaya çıkan bulguların nasıl raporlaştırıldığına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın genel amacı; KKTC ilkokullarında kurumsal iletişim sürecinde liderin rolünün incelenmesidir. Araştırma yürütülürken ilkokullarda görev yapan yöneticiler olan müdür ve müdür muavinleri okullardaki liderler olarak kabul edilmiştir. Bu noktada KKTC ilkokullarında kurumsal iletişimin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve yöneticilerinin iletişim becerileri açısından lider rolü gösterip göstermedikleri öğretmenlerin gözünden tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amaçlarına ulaşılması bakımından nicel yöntem kullanılmıştır. Öğretmenler tarafından verilen yanıtlar analiz edilip okullarında bulunan yöneticilerin liderlik rollerini ne kadar gerçekleştirdikleri değerlendirilirken katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, branş, bulunduğu okuldaki görev süresi ve bulunduğu okulun bağlı olduğu ilçe değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amaç edinilmiştir. Bu amaç doğrultusunda uygulanacak en uygun modelin genel tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama modeli olması gerektiği belirlenmiştir.

Genel tarama modeli birçok elamanın bir araya gelerek oluşturduğu evrende, evrenin tümünün veya evren içerisinde belirli bir örnek ya da örneklemin alınarak üzerinde tarama yapılması ve evrenle ilgili genel bir yargıya ulaşılmasıdır. İlişkisel tarama modeli ise, genel tarama modelleri içerisinde yer almakla birlikte iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında oluşan birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemek amacıyla yapılan araştırma modelleridir (Karasar, 2018).

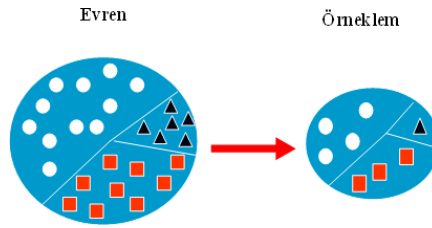
Evren ve Örneklem

Verilerin toplanması için hedef kitle ilkokullarda görev yapan kadrolu öğretmenlerdir. Öğretmenlerin seçiminde seçkisiz örnekleme yöntemlerinden biri olan tabakalı örnekleme yapılacaktır.

Tabakalı örnekleme evrende bulunan alt grupların buradaki ağırlıkları oranında örneklem içerisinde temsil edilmelerini amaçlar. Alt evrenler içerisinde birim çekme işlemi ise basit yansız örnekleme kullanılarak gerçekleştirilir (Büyüköztürk, & diğ., 2012).

Şekil 1.

Tabakalı Örnekleme (Gelen, 2020)



Yukarıdaki bilgiler ışığında araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı (MEKB)’na bağlı resmi ilkokullarda kadrolu olarak görev yapan 1135 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem grubunu ise 2019-2020 eğitim öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı resmi ilkokullarda birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci sınıflarda kadrolu olarak görev yapan 160 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubu belirlenirken seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

Örneklemin oluşturulması sırasında KKTC’de altı ilçede (Lefkoşa, Gazimağusa, Girne, Güzelyurt, İskele ve Lefke) bulunan resmi devlet okullarındaki kadrolu öğretmenlere evren içerisindeki temsiliyet oranlarına bağlı olarak ulaşılmış ve tabakalı örnekleme yoluyla gerekli veriler toplanmıştır. Bu bağlamda Lefkoşa ilçesinde görev yapan 50 öğretmen (%31,3), Gazimağusa ilçesinde görev yapan 44 öğretmen (%27,5), Girne ilçesinde görev yapan 33 öğretmen (%20,6), Güzelyurt ilçesinde görev yapan 12 öğretmen (%7,5), İskele ilçesinde görev yapan 15 öğretmen (%9,4) ve Lefke ilçesinde görev yapan 6 öğretmene (%3,8) ulaşılmış ve araştırmanın örneklemini toplam 160 öğretmen olacak şekilde belirlenmiştir.

Katılımcı Özellikleri

Tablo1’de katılımcı özelliklerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 1: *Katılımcıların Betimsel Özellikleri*

Özellikler	f	%
Cinsiyet		
Kadın	86	53,8
Erkek	74	46,3
Toplam	160	100,0
Çalışma Süresi		
1-4	50	31,3
5-8	34	21,3
9-12	30	18,8
13-16	21	13,1
17 ve üstü	25	15,6
Toplam	160	100,0
Eğitim Durumu		
Lisans	122	76,3
Y.Lisans	37	23,1
Doktora	1	,6
Toplam	160	100,0
Branş		
Sınıf Öğretmeni	93	58,1
Diğer Branşlar	67	41,9
Toplam	160	100,0
İlçe		
Lefkoşa	50	31,3
Gazimağusa	44	27,5
Girne	33	20,6
Güzelyurt	12	7,5
İskele	15	9,4
Lefke	6	3,8
Toplam	160	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi, katılımcıların öğretmenlerin %53,8’i (86 kişi) kadın, %46,3’ü (74 kişi) ise erkektir. Öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalışma sürelerine bakıldığında katılım oranlarına göre 1-4 yıl arası öğretmenlik yapanların %31,3 (50 kişi), 5-8 yıl arası öğretmenlik yapanların %21,3 (34 kişi), 9-12 yıl arası öğretmenlik yapanların %18,8 (30 kişi), 13-16 yıl arası öğretmenlik yapanların %13,1 (21 kişi) ve 17 yıl ve üstü öğretmenlik yapanların ise %15,6 (25 kişi) oldukları tabloda belirtilmektedir. Katılımcıların %76,3 ile büyük çoğunluğunun lisans mezunu oldukları, diğerlerinin ise yüksek lisans veya doktora sahibi oldukları görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin %58,1’i (93 kişi) sınıf öğretmenliği yaparken, %41,9’u (67 kişi) ise branş öğretmenliği yapmaktadır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların %31,3’ü (50 kişi) Lefkoşa’da, %27,5’i (44 kişi) Gazimağusa’da, %20,6’sı (33 kişi) Girne’de, %7,5’i (12 kişi) Güzelyurt’ta, %9,4’ü (15 kişi) İskele’de ve %3,8’i (6 kişi) ise Lefke’de bulunmaktadır.

Verilerin Toplanması

İlkokul öğretmenlerinin; yöneticilerinde gördükleri iletişim becerilerini ortaya koyan nicel veriler toplanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak Ercan Aktan’a ait anket formu kullanılmıştır. Veriler 25/5/2020 tarihinden başlanarak 25/7/2020 tarihine kadar Google form üzerinde internet ortamında toplanmıştır. Toplama süresi iki ay sürmüştür.

Verilerin toplanması için hedef kitle KKTC’de MEKB’na bağlı resmi ilkokullarda görev yapan kadrolu ilkokul öğretmenleridir. Öğretmenlerin seçiminde tabakalı örnekleme yapılmıştır. Ayrıca tabakalar ilçe bazında belirlenip Kıbrıs’taki farklı ilçelerde görev yapan öğretmenlere ulaşılmıştır. Kendileriyle iletişime geçilip çalışmaya dahil edilmeleri sağlanmıştır. Katılımcılara katılımlarından dolayı herhangi bir teşvik verilmemiştir. Katılımcılara katılımcı bilgi formları Bakanlıktan aldığı mail adresleri vasıtasıyla internetten Google form üzerinden dağıtılmıştır. Katılımcıların onayı konuyla ilgili ilk iletişim kurduğum anda alınmıştır.

Veri Toplama Araçları

Ercan Aktan’ın “Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü” adlı tezinde 2007’de kullandığı kurumsal iletişim anketi gerekli izinler alınarak (Ek.2) tezin ana veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin demografik

bilgilerine ulaşmak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinde öncelikle frekans ve yüzde işlemleri yapılmış ve tablolar halinde sunulmuştur. İki ve daha fazla değişken arasındaki farkı ortaya koymak için t-testi ve ANOVA yapılmasına karar verilmiş fakat bu işlemlerin yapılabilmesi için test verilerinin normal dağılım özelliği göstermesi gerektiğinden normallik testleri incelenmiştir. Elde edilen verilerin sivrilik (-,490) ve basıklık (-,129) değerleri -1 ve +1 arasında değişmektedir. -1,5 ve + 1,5 değerleri arasında olması normal dağılım için yeterli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Ayrıca medyan (4,00) ve aritmetik ortalamanın (3,95) birbirine yakın olması normal dağılım yönünde bir diğer göstergedir. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin normal dağılım gösterdiği kanısına varılmış ve parametrik testlerden t-testi ve Anova kullanılması kararlaştırılmıştır (Kolmogorov ve Smirnow testleri normal dağılım göstermediği için onlar eklenmemiştir). Veri toplama araçlarından biri olan Ercan Aktan'ın 2007 Kurumsal İletişim Ölçeği güvenirliği için Cronbach Alfa testi yapılmış ve ,942 bulunmuştur. ,80 ve üzeri elde edilen sonuçlar yüksek derecede güvenilir kabul edildiğinden bu sonuç ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde çalışma sorularına yönelik toplanan veriler ışığında ulaşılan bulgulara değinilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular alt amaçlar doğrultusunda değerlendirilmiş ve bu sıralama ile sunulmuştur.

Araştırmanın Birinci Alt Amacına Yönelik Bulgular

KKTC ilkokullarındaki öğretmenlerin, yöneticileri hakkındaki iletişim becerilerine dair görüşleri;

- a) Cinsiyet değişkenine göre,
- b) Eğitim durumuna göre,
- c) Branşına göre,
- d) Bulunduğu okuldaki görev süresine göre,
- e) Bulunduğu okulun bağlı olduğu ilçeye göre farklılaşmakta mıdır?

Tablo 2.

Cinsiyet Değişkenine Yönelik t-testi Sonuçları

Grup	N	Ortalama	ss	t	Df	p
Kadın	86	3,98	,759	,647	158	,519
Erkek	74	3,90	,862			

Cinsiyet değişkenine yönelik elde edilen bulgular, katılımcıların yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı ($p=,519$) yönündedir.

Tablo 3.

Eğitim Değişkenine Yönelik t-testi Sonuçları

Grup	N	Ortalama	ss	t	Df	p
Lisans	122	4,05	,795	3,12	157	,002
Y.Lisans	37	3,59	,762			

Eğitim değişkenine yönelik elde edilen bulgular, katılımcıların yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin eğitim değişkenine göre farklılaştığı ($p=,002$) yönündedir.

Tablo 4.

Branş Değişkenine Yönelik t-testi Sonuçları

Grup	N	Ortalama	ss	t	Df	p
Sınıf Öğr.	93	3,87	,769	-1,46	158	,145
Branş Öğr.	67	4,05	,850			

Branş değişkenine yönelik elde edilen bulgular, katılımcıların yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşmadığı ($p=,145$) yönündedir.

Tablo 5.

Aynı Okuldaki Görev Süresine Yönelik Betimsel İstatistikler

Grup	N	Ortalama	ss
1-4	50	4,04	,781
5-8	34	3,91	,830
9-12	30	3,90	,803
13-16	21	4,19	,679
17 ve üzeri	25	3,68	,900
Toplam	160	3,95	,807

Katılımcıların yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri ile ilgili en olumlu görüş (4,19) 13-16 yıl arasında çalışan katılımcılardan gelmiştir. En olumsuz görüş (3,68) ise 17 ve üzeri yıl çalışan katılımcılardan gelmiştir.

Tablo 6.

Görev Süresine Yönelik ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	3,567	4	,892	1,382	,243
Grup İçi	100,033	155	,645		
Toplam	103,600	159			

Görev süresi değişkenine yönelik elde edilen bulgular, katılımcıların yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin görev süresi değişkenine göre farklılaşmadığı ($p=,243$) yönündedir.

Tablo 7.

İlçelere Yönelik Betimsel İstatistikler

Grup	N	Ortalama	ss
Lefkoşa	50	3,96	,698
Gazimağusa	44	3,97	,848
Girne	33	3,84	,939
Güzelyurt	12	3,83	,717
İskele	15	4,00	,925
Lefke	6	4,33	,516
Toplam	160	3,95	,807

Katılımcıların yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri ile ilgili en olumlu görüş (4,33) Lefke ilçesinde çalışan katılımcılardan gelmiştir. En olumsuz görüş (3,83) ise Güzelyurt ilçesinde çalışan katılımcılardan gelmiştir.

Tablo 8.

İlçelere Yönelik ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1,460	5	,292	,440	,820
Grup İçi	102,140	154	,663		

Tablo 8 (Devamı).

Toplam	103,600	159
---------------	----------------	------------

İlçe değişkenine yönelik elde edilen bulgular, katılımcıların yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin ilçe değişkenine göre farklılaşmadığı ($p=,820$) yönündedir.

Araştırmanın İkinci Alt Amacına Yönelik Bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerinin onları haberdar etme durumu nedir?

Tablo 9.

Haber Alma Durumuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Haber Alma Durumu	F	%
Evet	145	90,6
Hayır	15	9,4
Toplam	160	100

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%90,6) yöneticilerinin yaşanan olaylar ve kararlar ile ilgili kendilerini haberdar ettiği yönünde görüş bildirmiştir.

Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Yönelik Bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre okulla ilgili bilgiler kendilerine hangi kanalla ulaşıyor?

Tablo 10.

Okul ile İlgili Bilgilerin Ulaştığı Kanallara Yönelik Bilgiler

İletişim Kanalı	f	%
Toplantı	125	78,1
Yüz Yüze	18	11,3
Resmi Yazı	11	6,9
Fısıltı Yoluyla	6	3,8
Toplam	160	100

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%78,1) okul ile ilgili bilgileri toplantı yoluyla aldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına Yönelik Bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; duyuru, tebligat veya okulla ilgili bilgiler kendilerine zamanında hızlı bir şekilde ulaşıyor mu?

Tablo 11a.

Okul İle İlgili Bilgilerin Zamanında Ulaşma Durumlarına Yönelik Bilgiler

Bilginin zamanında ulaşması	f	%
Her zaman	46	28,8
Çoğu zaman	74	46,3
Zaman zaman	30	18,8
Nadiren	9	5,6
Hiçbir zaman	1	,6
Toplam	160	100

Katılımcılar, okul ile ilgili bilgilerin hızlı bir şekilde kendilerine ulaştığı yönünde en çok “çoğu zaman” (%46,3) cevabını vermişlerdir.

Okulla ilgili bilgilerden tüm öğretmenler zamanında haberdar oluyor mu?

Tablo 11b.

Tüm Öğretmenlerin Zamanında Haber Alma Durumuna Yönelik Bilgiler

Tüm öğretmenlerin haber alma durumu	F	%
Her zaman	44	27,5
Çoğu zaman	82	51,3
Zaman zaman	28	17,5
Nadiren	6	3,8
Hiçbir zaman	0	,0
Toplam	160	100

Katılımcılar, tüm öğretmenlerin zamanında bilgilendirilmesi yönünde en çok

“çoğu zaman” (%51,3) cevabını vermişlerdir.

Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Yönelik Bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre sosyal amaçlı iletişim yeterli düzeyde yapılıyor mu?

Tablo 12.

Sosyal Amaçlı İletişimin Yeterlik Düzeyine Yönelik Bilgiler

Sosyal amaçlı iletişimin yeterlik düzeyi	F	%
Evet	91	56,9
Hayır	69	43,1
Toplam	160	100

Katılımcıların çoğunluğu (56,9) sosyal amaçlı iletişimlerin yeterli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmanın Altıncı Alt Amacına Yönelik Bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre bir liderde bulunması gereken en önemli özellik nedir?

Tablo 13.

Bir Liderde Bulunması Gereken Özelliklere Yönelik Bilgiler

Lider özelliği	f	%
Uzmanlık	8	5,0
Etkili İletişim	111	69,4
Paylaşımçı ve katılımcı olma	41	25,6
Temsil niteliği taşımak	0	,0
Karizmatik olmak	0	,0
Toplam	160	100

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%69,4) bir liderde bulunması gereken özellikler arasında “etkili iletişim” özelliğinin bulunması yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmanın Yedinci Alt Amacına Yönelik Bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticileri kendileri tarafından lider olarak kabul ediliyor mu?

Tablo 14.

Lider Olarak Kabul Edilme Durumuna Yönelik Bilgiler

Lider olarak kabul olma	f	%
Evet	112	70,4
Hayır	48	29,6
Toplam	160	100

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%70,4) okul yöneticilerini lider olarak kabul ettikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmanın Sekizinci Alt Amacına Yönelik Bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre liderleri hangi kişilik tipine uymaktadır?

Tablo 15.

Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine Yönelik Bilgiler

Lider özelliği	f	%
Otoriter	41	25,6
Karizmatik	4	2,5
Katılımcı	37	23,1
Destekleyici	76	47,5
Toplam	158	100

Katılımcılar, okul yöneticilerinin en çok (%47,5) “destekleyici” lider tipine uydukları yönünde görüş bildirmişlerdir. “Otoriter” (%25,6) ve “katılımcı” (%23,1) liderlik tipleri sırasıyla ifade edilen diğer tiplerdir.

Araştırmanın Dokuzuncu Alt Amacına Yönelik Bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre liderleri çalışma ortamının iyileştirilmesi konusunda başarılı mı?

Tablo 16.

Okul Yöneticilerinin Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Konusunda Başarı Durumlarına Yönelik Bulgular

Başarı	f	%
Evet	122	76,3
Hayır	38	23,8
Toplam	160	100

Katılımcılar, okul yöneticilerinin çalışma ortamının iyileştirilmesi konusunda başarı durumlarına yönelik çoğunlukla (%76,3) “Evet” cevabını vermişlerdir.

Araştırmanın Onuncu Alt Amacına Yönelik Bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; okullarındaki en önemli iletişim sorunu nedir?

Tablo 17.

Okullarındaki En Önemli İletişim Sorununa Yönelik Bilgiler

Sorunlar	F	%
İletişim problemi	20	22,2
Geç bilgilendirme	9	10,0
Kararların informal alınması	9	10,0
Yöneticinin sert ve yanlış üslubu	8	8,8
Gruplaşma	6	6,6
Empati eksikliği	6	6,6
Adil davranmama	6	6,6
Fazla gelenekselci olma	4	4,4
Eksik bilgilendirme	3	3,3
Çözüm üretememe	3	3,3
Dedikodu	3	3,3
Velilere ulaşamama	2	2,2

Fiziksel Mesafe	2	2,2
Yöneticiler arasında uyumsuzluk	2	2,2
Organizasyon eksikliği	1	1,1
İnternet sıkıntısı	1	1,1
Okul müdürüne ulaşamama	1	1,1
Sosyal aktivite eksikliği	1	1,1
Tutarsızlık	1	1,1
Toplam	90	100

Katılımcıların %22,2 ‘si okullarındaki en önemli iletişim sorununun iletişimsizlik olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin %10’u okullarında geç bilgilendirme yapıldığı yönünde görüş bildirirken yine katılımcıların %10’u okullarında kararların informal alındığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmanın On Birinci Alt Amacına Yönelik Bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre; okulun amaçları belirlenip kararlar alınırken yöneticiler tarafından öğretmenlerin görüşleri ve istekleri de dikkate alınmıyor ve alınan kararlar verimli değilse gerekli değişimler hızla yapılıyor mu?

Tablo 18.

Ölçekte Elde Edilen Betimsel İstatistikler (12. Alt amaç ile ilgili yorumlanabilir)

	N	Minumum	Maksimum	X	ss
İletişim Ölçeği	160	2,00	3,00	3,95	,807

Okul yöneticilerin iletişim becerilerini tespit etmeye yönelik kullanılan ölçeğin bulgularına bakıldığında (X=3,95) öğretmenlerin kendi yöneticilerine ilişkin ortalamanın üzerinde iletişim becerisine sahip oldukları yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Ayrıca ölçeğin maddeleri detaylı incelendiğinde yöneticilerin öğretmenlerin görüşünü ve isteklerini dikkate alma, alınan kararların verimli değilse gerekli değişimleri hızla yapma ve yetkiyi paylaşma konusunda ortalama üzerinde (“4,00 = çoğu zaman) iletişim becerisi sergiledikleri görülmektedir.

BÖLÜM V

Tartışma

Bu bölümde, elde edilen bulgular literatürde yer alan araştırmalar çerçevesinde tartışılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin farklılaşmadığı görülmüştür. Kurt (2015) ve Yılmaz (2015)'ın okul öncesi eğitim kurumlarında bulunan yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik yaptıkları araştırmalarda da öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin iletişim becerileri açısından görüşlerinin farklılaşmadığı ortaya konulmuş ve bulunan sonuçların bu araştırmayla paralellik gösterdiği belirlenmiştir. Doğan vd. (2016) öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarıyla ilgili yaptığı araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmış ve katılımcıların cinsiyet değişkenine bağlı olarak herhangi bir farklılaşmanın oluşmadığı tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu sonuçlar neticesinde eğitim kurumları içerisinde öğretmenlerin cinsiyet farklılıklarının yöneticilerin iletişim becerileri yönündeki görüşleri açısından herhangi bir fark yaratmadığı söylenebilir. Eğitim kurumları içerisinde öğretmenlerin cinsiyet farklılıklarına bağlı olarak yöneticilerinin iletişimine yönelik değerlendirmelerinde herhangi bir farklılığın ortaya çıkmamış olması okul içerisinde cinsiyet farklılığına bağlı olarak bu konuda öğretmen görüşlerini etkileyecek herhangi bir olumsuz ortamın oluşmadığı yönünde açıklanabilir. KKTC deki gerek eğitim kurumları gerekse de kamuda görev yapan yöneticilerin toplumsal cinsiyet eşitliğine yakın olmalarından dolayı bu sonuçlara varıldığı söylenebilir. Delamont (2012), cinsiyet rollerinin okul ortamları içerisinde her zaman geri planda tutulmasının istenen ve beklenen bir durum olarak belirtmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgularda, katılımcıların eğitim değişkenine göre yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin farklılaştığı belirlenmiştir. Yapılan araştırmada lisans mezunlarının, yüksek lisans mezunlarına göre yöneticilerinin iletişim becerileriyle ilgili daha olumlu görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Kurt (2015) ve Yılmaz (2015) yaptıkları çalışmalarda farklı lisans düzeylerine sahip öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerini değerlendirirken görüşlerinin farklılaşmadığını ortaya koyarken Açikel (2010) benzer

bir araştırmada lisans mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre bu konuda daha olumlu görüş bildirdiklerini tespit etmiştir. Tomaç (2009) da okulöncesi öğretmenlerinin, yöneticilerinin iletişim becerilerini ne şekilde algıladıklarına yönelik yaptığı araştırmasında ön lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre, lisans mezunlarının da yüksek lisans mezunlarına göre yöneticilerinin iletişim becerilerini daha olumlu yönde değerlendirdikleri sonuçlarına ulaşmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ülkemiz öğretmenleri üzerinde yapılan araştırma değerlendirildiğinde öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe yöneticilerinden bekledikleri iletişim becerilerinin de arttığı sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerle yapılan araştırmada katılımcıların branş değişkenine bağlı olarak yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kösterelioğlu ve Argon (2010) öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerindeki etkililiklerini nasıl algıladıkları üzerine yaptığı araştırmasında branş değişkeninin katılımcıların görüşlerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşmış ve bu araştırmayla paralel sonuçlar bulunduğu tespit edilmiştir. Çınar (2010) eğitimcilerin gözünden müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğine yönelik yaptığı araştırmasında branş değişkenine bağlı olarak görüşlerin farklılaştığını tespit etmiştir. Çınar bu değişimin nedenini okul içerisindeki ders programlarında branş öğretmenlerinin diğer öğretmenlere göre zaman zaman daha fazla boş vaktinin olduğuna ve bu zamanlarda okul müdürüyle daha çok iletişim içerisine girerek böyle bir görüşe sahip olabilecekleri yönünde varsayımda bulunmuştur. Ulaşılan bu sonuçlar neticesinde ülkemiz ilkokullarındaki branş ve sınıf öğretmenleri değişkenine bakılarak değerlendirme yapıldığında okul yöneticilerinin tüm öğretmenlere iletişim yönünde aynı şekilde yaklaştığı ve benzer görüşlerin ortaya çıktığı söylenebilir.

İlkokul öğretmenleriyle yapılan araştırmalar sonucunda öğretmenlerin bulundukları okullardaki görev süresi değişkenine bağlı olarak yöneticilerinin iletişim süreçlerindeki becerilerini değerlendirirken görüşlerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tomaç (2009) yaptığı araştırmada öğretmenlerin çalışma sürelerine bağlı olarak yöneticilerinin iletişim becerilerini değerlendirirken sonuçların farklılaştığı yönünde bulgulara ulaşmıştır. Yapılan araştırmada aynı okulda 1-3 yıl arası görev yapan öğretmenlerin aynı okuldaki görev süresi daha fazla olan öğretmenlere göre yöneticilerini iletişim becerileri yönünden daha az yeterli buldukları sonucuna ulaşmıştır. Önsal (2012) okul müdürlerinin iletişim becerilerine

yönelik yaptığı araştırmada öğretmenlerin bulundukları okuldaki görev süreleri değişkenine göre değerlendirme yapıldığında bulunun sonuçlar arasında anlamlı bir farklılaşma tespit etmiştir. Yapılan araştırmada 1-4 yıl arası aynı okulda görev yapan öğretmenler müdürlerinin iletişim becerilerini güçlü fakat geliştirilmesi gerekir yönünde değerlendirirken, 5-8 yıl arası ile 9 yıl ve üstü aynı okulda görev yapan öğretmenler müdürlerinin iletişim becerilerinin vasat olduğu şeklinde görüş bildirmişlerdir. Ülkemizde bulunan ilkokul öğretmenleri üzerinde yapılan araştırmada ise müdürlerinin iletişim becerileri açısından en olumlu görüş 13-16 yıl arası aynı okulda görev yapan öğretmenlerden gelirken en olumsuz görüş ise 17 yıl ve üzerinde aynı okulda görev yapan öğretmenlerden gelmiştir. Yapılan araştırmada aynı okulda 1-4 yıl arası görev yapan öğretmenlerden itibaren görev süresi yükseldikçe müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik değerlendirmelerin 13-17 yıl arası aynı okulda görev yapan öğretmenler dışında olumluluk durumunun azaldığı yönündedir. Bu da bizlerde öğretmenlerin aynı okulda görev süreleri arttıkça müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik düşüncelerinin daha olumsuz yönde değiştiği izlenimini vermektedir. Fakat 13-17 yıl arasının en olumlu görüş yönünde çıkması bu konuda net bir yorum yapmamıza engel oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmada elde edilen bulgulara bakıldığında öğretmenlerin okullarının bağlı olduğu ilçe değişkenine göre yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Açıknel (2010) öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bulunduğu semtlerdeki sosyo-ekonomik duruma bağlı olarak yöneticilerindeki iletişim becerilerini nasıl algıladıkları yönündeki araştırmalarında anlamlı bir farklılaşma tespit etmiştir. Araştırmadan elde edilen verilere bakıldığında sosyo-ekonomik durumu daha düşük olan semtlerde görev yapan öğretmenlerin diğer semtlerde görev yapan öğretmenlere göre öğretmen-yönetici iletişimini daha olumsuz algıladıkları belirlenmiştir. Bizim ülkemiz ilkokullarında ise böyle bir durum söz konusu değildir. Bu bulgular ışığında ülkemizde bulunan ilkokulların değişik ilçelerde bulunmasının, öğretmenlerin yöneticilerini iletişim becerileri açısından değerlendirmelerinde herhangi bir farklı etki yaratmadığı ve birbirine benzer sonuçlar doğurduğu bilgisini ileri sürebiliriz.

Ülkemizde bulunan ilkokul öğretmenleriyle yapılan araştırmada; duyuru, tebligat veya okulla ilgili bilgilerin kendilerine zamanında hızlı bir şekilde ulaşip ulaşmadığıyla ilgili sorulan soruya %46,3 oranında “çoğu zaman” cevabını verirken, %28,8 oranında da “her zaman” yanıtını vermişlerdir. Elde edilen oranlara bakıldığında

zaman genel anlamda öğretmenlerin olumlu yönde görüş bildirdikleri söylenebilir. Bu sonuç okulla ilgili bilgilerin yöneticiler tarafından öğretmenlerle büyük oranda paylaşıldığı izlenimini doğurmaktadır. Doğan vd. (2016) yaptığı araştırmada, okul yöneticileri tarafından öğretmenlere yapılan bilgi aktarımıyla ilgili öğretmenlerin %45'nin “yeterli”, %20'nin “kısmen yeterli”, %35'nin ise “yetersiz” cevabını verdiklerini belirtiyor. Araştırmacı bulunan sonuçlara bağlı olarak, yöneticilerin bilgi akışlarının genel anlamda öğretmenler tarafından yeterli olarak algılandığı sonucuna ulaşıyor. Bu iki araştırma sonuçlarına bakıldığında elde edilen bulguların örtüştüğünü söyleyebiliriz.

Ülkemizdeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerle yapılan araştırmada öğretmenlerimize okul dışında sosyal amaçlı iletişimin yeterli düzeyde yapılıp yapılmadığıyla ilgili sorular yöneltilmiştir. Öğretmenlerimiz genel olarak sosyal amaçlı görüşmelerin yeterli düzeyde gerçekleştiği yönünde görüş bildirseler de azımsanmayacak şekilde yeterli değildir görüşünde birleşen öğretmenlerimizde olmuştur. Doğan vd. (2014) öğretmenlerin dersler dışında sosyal içerikli toplantılarda zaman zaman bir araya geldikleri yönünde sonuçlar elde etmiştir. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçların birbirleriyle örtüştüğü görülmektedir. Okul dışında gerçekleşen sosyal amaçlı görüşmelerin okulun bütünlüğü ve birlikte hareket edebilmek açısından önemli bir paya sahip olduğu düşünülmektedir.

Yapılan araştırmada ülkemizde bulunan ilkokul öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu bir liderde bulunması gereken en önemli özelliğin etkili iletişim becerisi olduğu yönünde görüş bildirirken bir bölüm öğretmende liderin paylaşımcı ve katılımcı olmasının çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Aktan (2007) yaptığı araştırmasında kurum çalışanlarının en çok paylaşımcı ve katılımcı bir lider istediğini, iletişim becerisi yönünden başarılı olmasının da önemli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Her iki araştırmanında sonuçlarının birbiriyle örtüştüğü görülmektedir. Adair (2008) bir liderde bulunması gereken en önemli özelliklerin; derin düşünme yeteneği, iletişim kurma becerisi ve iş bitirebilme becerisi olduğunu belirtmektedir. Bu bilgiler ışında bir liderde bulunması gereken en önemli özelliklerden birinin etkin iletişim becerisi olduğu sonucuna ulaşabiliriz

Ülkemizdeki ilkokul öğretmenleriyle yapılan araştırmada okulunuzdaki en önemli iletişim sorunu nedir diye sorulduğu zaman verilen yanıtlar arasındaki en yüksek oran; öğretmenlerin kendi aralarında veya öğretmenlerle yöneticiler arasında ortaya çıkan iletişimsizlik sorunu olduğu dile getirilmiştir. Bunun yanında

öğretmenler tarafından verilen diğer yanıtlara bakıldığında yöneticiler tarafından geç bilgilendirilme yapılması, informal kararlar alınması ve yöneticilerin sert ve yanlış üslubu olduğu belirtilmiştir. Hargie (2011) örgüt içerisindeki bireylerin birbirleriyle duygu, düşünce ve fikirlerini özgürce paylaşarak örgütsel iletişimlerini geliştirmelerinin bulundukları örgütsel yapının gelişimi açısından çok önemli olduğunu belirtmektedir. Güçlü ve Sotirofski (2011) ise örgüt üyelerinin birbirleriyle kurdukları iletişim sayesinde daha güçlü bir etkileşim içerisine girdiklerini ve bu sayede ortak ilgi alanlarını paylaşarak ben duygusundan çıkıp biz duygusuna ulaştıklarını belirtmektedirler. Şanlı vd. (2014) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerinin yönetim becerilerinin yetersiz olduğu, iletişime gereken önemi vermedikleri, bunun yanında katı ve kuralcı bir tutuma sahip oldukları yönünde bulgulara ulaşmıştır. Yapılan araştırma bu araştırma ile karşılaştırıldığında çeşitli bulguların örtüştüğü göze çarpmaktadır. Bu bağlamda eğitim kurumları içerisinde bu tip sorunların en aza indirilmesi adına her yönden olumlu bir iletişim ortamının sağlanması çok önemli bir gerekliliktir diyebiliriz.

Yapılan araştırmada ilkokulda görev yapan öğretmenlere okulun amaçlarının belirlenmesi sırasında yöneticiler tarafından kendilerinin görüşlerinin alınıp alınmadığı ve eğer alınan kararlar verimli değilse gerekli değişimlerin yöneticiler tarafından yapılıp yapılmadığıyla ilgili sorular yöneltilmiştir. Öğretmenler bu sorular karşısında ortalamanın üzerinde olacak şekilde “çoğu zaman” yanıtını vermişlerdir. Kurt (2015) yaptığı araştırmasında, yöneticiler tarafından okulla ilgili kararların alınması sürecinde öğretmenlerin görüşlerine önem verilip verilmediğiyle ilgili sorulan soruya katılımcıların %38 oranında “sık sık”, %27 oranında ise “her zaman” yanıtını verdiklerini belirtmiştir. Her iki araştırmaya da bakıldığı zaman katılımcı öğretmenlerin genel olarak yöneticiler tarafından okulla ilgili kararlar alınırken görüşlerinin alındığı yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir. Bulunan bu sonuçlara bağlı olarak ülkemizde bulunan ilkokul öğretmenlerinin okulların amaçları doğrultusunda alınan kararlara katkı sağladıkları ileri sürülebilir.

BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın amaç ve alt amaçları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuç

Bu çalışmada KKTC ilkokullarında kurumsal iletişim sürecinde liderin rolünü tespit etmeye yönelik araştırmalar yapılmıştır. Araştırmayla ilgili gerekli sonuçları elde edebilmek adına KKTC ilkokullarının bulunduğu altı büyük ilçede ilkokul öğretmenlerine ulaşılmıştır. Bu sayede öğretmenlerden elde edilen bilgiler ışığında gerekli analizler yapılmıştır.

Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Sonuçlar

KKTC ilkokullarındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinden ortaya çıkan sonuçlar;

a) Cinsiyet değişkenine göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

KKTC ilkokullarındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili yapılan araştırmada elde edilen sonuçların birbirine çok yakın olduğu ve herhangi bir farklılaşmanın oluşmadığı görülmektedir. Bunun yanında elde edilen verilerde ilkokullarda görev yapan erkek(3,90) ve kadın(3,98) öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerini olumlu olarak karşıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

b) Eğitim durumuna göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

KKTC ilkokullarındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar farklılaşmanın gerçekleştiği yönündedir. Elde edilen bulgulara bakıldığında zaman lisans mezunu(4,05) olan ilkokul öğretmenlerinin yüksek lisans(3,59) mezunu olan ilkokul öğretmenlerine göre yöneticilerinin iletişim becerilerini daha olumlu karşıladıkları görülmektedir. Bu bilgiler ışığında yüksek lisans mezunu öğretmenlerin, lisans mezunu öğretmenlere göre yöneticilerinin iletişim becerileri açısından daha yüksek beklentileri olduğu sonucuna ulaşabiliriz.

c) Branşına göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

KKTC ilkokullarındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar farklılaşmanın oluşmadığı yönündedir. Elde edilen bulgulara bakıldığında zaman sınıf öğretmenleri(3,87) ve branş öğretmenlerinin(4,05) her ikisinin de yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin olumlu olduğu yönündedir.

d) Bulunduğu okuldaki görev süresine göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

KKTC ilkokullarındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin bulunduğu okuldaki görev süresine göre farklılaşmadığı ve tüm aralıklarda olumlu olduğu yönündedir. Öğretmenlerin bulundukları okuldaki görev sürelerine göre yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik en olumlu görüş 13-16 yıl (4,19) arası görev yapan öğretmenlerden gelirken, en olumsuz görüş ise 17 yıl (3,68) ve üzerinde görev yapan öğretmenlerden gelmiştir. Bu bilgilere ek olarak elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin aynı okulda 1-4 yıl (4,04), 5-8 yıl (3,91) ve 9-12 (3,90) yıl arası görev yapma sürelerine göre giderek olumlu bakış açılarının azaldığı yönündedir.

e) Görev aldığı okulun ilçesine göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

KKTC ilkokullarındaki öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin görev aldığı okulun ilçesine göre farklılaşmadığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcıların yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik görüşleri ile ilgili en olumlu görüş Lefke (4,33) ilçesinde görev yapan öğretmenlerden gelirken en olumsuz görüş ise Güzelyurt (3,83) ilçesinde görev yapan öğretmenlerden gelmiştir. Bu bilgilere ek olarak elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik olumlu görüşlerinin okullarının bulunduğu ilçelere bağlı olarak İskele (4,00), Gazimağusa (3,97), Lefkoşa (3,96) ve Girne (3,84) ilçeleri yönünde giderek azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Sonuçlar

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerinin onları haberdar etme durumu ile ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%90,6) yöneticilerinin yaşanan olaylar ve alınan kararlarla ilgili kendilerini haberdar ettiği

yönünde görüş bildirirken bir kısım öğretmen (%9,4) ise yaşanan olay ve alınan kararlar ile ilgili yöneticileri tarafından bilgilendirilmedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu noktada genel olarak öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun yaşanan olaylar karşısında yöneticileri tarafından haberdar edildiklerini belirtmeleri okuldaki bilgi akışının olumlu yönde ilerlediği sunucuna ulaşmamızı sağlamıştır.

Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Sonuçlar

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre okulla ilgili bilgilerin kendilerine hangi kanalla ulaştığıyla ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin verdiği bilgiler ışığında, okulla ilgili bilgilerin kendilerine büyük bir çoğunlukla (%78,1) yapılan toplantılar yoluyla ulaştırıldığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte bir kısım öğretmen (%11,3) bu bilgilerin yüz yüze verildiğini belirtirken, çok az bir öğretmen grubu da resmi yazı (%6,9) veya fısıltı yoluyla (%3,8) verildiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda genel olarak öğretmenlerin yapılan toplantılar yoluyla bilgilendirildiğini söyleyebiliriz. Bu da bizlere okul içerisindeki bilgilerin bir bütünlük içerisinde öğretmenlere aktarıldığı izlenimine ulaşmamızı sağlamıştır.

Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Sonuçlar

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre duyuru, tebligat veya okulla ilgili bilgilerin kendilerine zamanında hızlı bir şekilde ulaşp ulaşmadığıyla ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmamıza katılım gösteren ve ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin yarısına yakını (%46,3) duyuru, tebligat veya okulla ilgili bilgilerin kendilerine “çoğu zaman” hızlı bir şekilde ulaştığı yönünde görüş bildirirken araştırmamıza katılım gösteren bir bölüm öğretmen de (%28,8) okulla ilgili bilgilerin kendilerine “her zaman” hızlı bir şekilde ulaştığı yönünde değerlendirmede bulunmuşlardır. Elde edilen bulgular ışığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun okulla ilgili bilgilere hızlı bir şekilde ulaştığı söylenebilir.

Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Sonuçlar

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre sosyal amaçlı iletişimin yeterli düzeyde yapılp yapılmadığıyla ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmamıza katılım gösteren ilkokul öğretmenlerinin bir bölümü (%56,9) sosyal amaçlı iletişimin gerçekleştiği görüşünde birleşirken, bir kısım öğretmende (%43, 1) sosyal amaçlı iletişimin yeterli düzeyde gerçekleşmediği yönünde görüş bildirmiştir. Bu bilgiler ışığında genel bir değerlendirme yapıldığında, öğretmenlerin büyük bir bölümünün okul dışında sosyal amaçlı iletişimin yeterli düzeyde gerçekleştirildiği yönünde görüş bildirse de azımsanmayacak sayıda öğretmenin de bunun tersi yönünde değerlendirmede bulunduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak öğretmenler arasında sosyal amaçlı iletişimin gerçekleştiği fakat daha da artarak tüm öğretmenlere yayılması gerektiği görüşü ileri sürülebilir.

Araştırmanın Altıncı Alt Amacına İlişkin Sonuçlar

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre bir liderde bulunması gereken en önemli özelliğin ne olduğuyla ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmamıza katılım gösteren öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%69,4) bir liderde bulunması gereken en önemli özelliğin “etkili iletişim becerisi” olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bir kısım öğretmen (%25,6) liderdeki en önemli özelliğin “paylaşımcı ve katılımcı olması” değerlendirmesinde bulunurken çok az bir grupta (%5,0) liderde “uzmanlık” özelliğinin ön planda olması gerektiğini dile getirmişlerdir. Bu bilgiler ışığında ülkemiz ilkokullarında görevli öğretmenlerin öncelikle bir liderde etkili iletişim becerisi aradıkları, liderin paylaşımcı ve katılımcı özellikler sergilemesinin önemli olduğu ve bu özelliklerinin yanında liderlerin uzmanlık yönünün de güçlü olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri sonucuna ulaşabiliriz.

Araştırmanın Yedinci Alt Amacına İlişkin Sonuçlar

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kendileri tarafından lider olarak kabul edilip edilmediğiyle ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Yapılan araştırma sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin büyük bir bölümü (%70,4) okul yöneticilerini lider olarak kabul ederken bir kısım öğretmende (%29,6) yöneticilerini lider olarak kabul etmediği yönünde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin büyük bir bölümünün yöneticilerini lider olarak kabul etmeleri, eğitim kurumlarında bulunan yöneticilerin birçoğunun lider özellikler sergilediği sonucuna ulaşmamızı sağlamıştır. Bunun

yanında azımsanmayacak sayıda öğretmen de bu görüşe sahip olmaması dikkat edilmesi gereken bir durum olarak göze çarpmaktadır.

Araştırmanın Sekizinci Alt Amacına İlişkin Sonuçlar

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre liderlerinin hangi kişilik tipine uyduyuyla ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmamıza katılım gösteren öğretmenlerin yarıya yakını (%47,5) liderlerinin “destekleyici” kişilik özelliği gösterdiğini belirtirken, bir bölüm öğretmen (%25,6) liderlerini “otoriter” olarak tanımlamaktadır. Yine aynı bulgularda öğretmenlerin bir kısmı liderlerini (%23,1) “katılımcı” olarak değerlendirirken çok az bir öğretmen grubu da (%2,5) liderlerinin “karizmatik” kişilik tipine uyduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu bilgiler ışığında eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin genel olarak destekleyici liderlik özellikleri gösterdikleri, bunun yanında otoriter ve katılımcı liderlik özelliği gösteren yöneticilerinde az sayıda olmadığı görülmüştür. Destekleyici ve katılımcı liderlik özelliği gösteren yöneticilerin toplamına bakıldığında eğitim kurumları içerisinde yönetim açısından gayet olumlu bir havanın olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Bunun yanında otoriter kişilik özelliği gösteren liderlerin okullarında ki durumun da yakından incelemesi gerektiği düşünülebilir.

Araştırmanın Dokuzuncu Alt Amacına İlişkin Sonuçlar

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre liderlerinin çalışma ortamının iyileştirilmesi konusunda başarılı olup olmadığıyla ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmamıza katılım gösteren öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%76,3) okul yöneticilerinin çalışma ortamının iyileştirilmesi konusunda başarılı oldukları yönünde görüş bildirirken bir kısım öğretmende (%23,8) okul yöneticiliği yapan liderlerinin bu konuda başarılı olmadıklarını dile getirmişlerdir. Elde edilen veriler ışığında genel olarak yöneticilerin okul ortamının iyileştirilmesi konusunda başarılı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın Onuncu Alt Amacına İlişkin Sonuçlar

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre okullarındaki en önemli iletişim sorununun ne olduğuyula ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre okullarındaki en önemli iletişim sorunu; öğretmenlerin birbirleri arasında veya öğretmen-yönetici arasında oluşan iletişim kopukluğudur (%22,2). Diğer bir öğretmen grubu ise okullarındaki en büyük problemi yöneticilerin geç bilgilendirme yapması (%10,0) veya kararları informal bir şekilde alması (%10,0) yönünde değerlendirmişlerdir. Yine bir kısım öğretmen okuldaki en önemli iletişim problemini yöneticilerin sert ve yanlış üslubuna (%8,8) bağlarken bir grup öğretmen de okulda empati eksikliği (%6,6) olduğu yada yöneticilerin tüm öğretmenlere adil davranmadığı (%6,6) şeklinde yorumlarda bulunmuşlardır. Bu bilgiler ışığında okullardaki en önemli iletişim sorunlarının öğretmen-öğretmen arası veya öğretmen-yönetici arasında oluşan iletişim kopukluğu olduğu, bunun yanında yöneticilerin öğretmenlere geç bilgilendirme yaptığı, informal kararlar aldığı, sert ve yanlış bir üsluba sahip oldukları sonucuna ulaşabiliriz. Bu bilgilerin yanında yöneticilerin tüm öğretmenlere adil davranmadığı ve empati eksikliğinin olduğu da belirtilmiştir.

Araştırmanın On Birinci Alt Amacına İlişkin Sonuçlar

İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre okulun amaçları belirlenip kararlar alınırken yöneticiler tarafından öğretmenlerin görüş ve isteklerinin dikkate alınıp alınmadığı ve alınan kararlar verimli değilse gerekli değişimlerin hızla yapılıp yapılmadığıyla ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Yapılan araştırmada okulun amaçları belirlenip kararlar alınırken yöneticiler tarafından öğretmenlerin görüşleri ve istekleri de dikkate alınıyor ve alınan kararlar verimli değilse gerekli değişimler hızla yapılıyor mu sorusuna öğretmenler ortalamanın üzerinde “çoğu zaman” cevabını vermişlerdir. Bu elde edilen bulgular ışığında yöneticilerin öğretmenlerine karşı gereken önemi verdiği, onları alınan kararlara kattığı ve gerektiği durumlarda gereken değişiklikleri yapmaktan geri durmadığı sonucuna ulaşabiliriz.

Öneriler

Bu başlık altında uygulayıcılara yönelik öneriler ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Eğitim kurumlarının belirlediği amaçlara ulaşabilmesi adına en önemli

noktada bulunan öğretmen ve yöneticilerin sürekli olarak kendilerini yenileme ve geliştirme isteklerine cevap verecek eğitim ortamlarının oluşturulması önerilmektedir.

2. Yapılan araştırmada öğretmenlerin büyük bir bölümü bir liderde bulunması gereken en önemli özelliğin etkili iletişim beceri olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu bağlamda ülkemizde bulunan eğitim kurumlarının gereken başarıları kolaylıkla elde edebilmeleri adına öğretmenlerle birlikte özellikle yönetici konumunda bulunan eğitimcilere liderlik ve etkili iletişim kurabilme konusunda hizmet içi eğitimler verilmesi önerilmektedir.
3. Eğitim kurumlarında yöneticilik yapan eğitimcilerin kurumların daha başarılı olabilmesi ve etkili iletişim ortamının sağlanabilmesi adına öğretmenleriyle daha fazla vakit geçirmeleri ve onların problemleriyle yakından ilgilenerek gerekli önlemleri hızlıca almaları önerilmektedir.
4. Kişilerde ve yönetici konumunda bulunan eğitimcilerde liderlik özelliğinin ne kadar önemli olduğu göz önüne alındığında; ilkökul eğitiminden başlayarak sırasıyla ortaokul, lise ve yükseköğretim müfredatına liderlikle ilgili derslerin konulması ve bu konuda gerekli eğitim ve öğretimin yapılması önerilmektedir.
5. Eğitim kurumlarında lider konumunda bulunan yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışlarla herkese eşit mesafede bulunmaları ve bu şekilde davranarak okul içerisinde güvene dayalı demokratik bir ortam yaratmaları önerilmektedir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Yapılan bu araştırmada genel olarak nicel yöntemlerle veri toplama yoluna gidilmiş ve gerekli analizler yapılmıştır. İleriki dönemlerde yapılacak buna benzer araştırmalarla nitel yöntemlerden odak grup görüşmeleri ile veri toplama yoluna gidilmesi ve bu şekilde analizler yapılması önerilebilir.
2. Yapılan bu araştırma KKTC MEB'na bağlı resmi ilkokullarda görev yapan ilkökul öğretmenleriyle gerçekleştirilmiştir. İleride buna benzer araştırmalar özel ilkokullarda görev yapan ilkökul öğretmenleri üzerine de uygulanabilir. Böylece iki araştırmadan elde edilen bulguların karşılaştırılması sağlanabilir.
3. Yapılan bu araştırmada anket sorularından elde edilen veriler öğretmenlerin verdiği cevaplar üzerinden sağlanmıştır. İleride buna benzer bir araştırmadan

elde edilecek veriler yöneticilerin görüşleriyle sağlanabilir. Böylece her iki araştırmadan elde edilen bulguların karşılaştırması yapılabilir.

4. Yapılan bu araştırmada KKTC ilkokullarında kurumsal iletişim sürecinde liderin rolü değerlendirilirken buna benzer başka bir araştırmada KKTC ilkokullarında kurumsal iletişim sürecinde öğretmenin rolü değerlendirilebilir.
5. Günümüz Covid-19 pandemi süreci düşünüldüğünde yöneticiler ile öğretmenler arası çevrimiçi toplantıların okul içi iletişimi artırıp artırmadığıyla ilgili yeni araştırmaların yapılabilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Acar, G., ve Kaya, M. (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14(1), 95-102.
- Açıkalın, A., ve Turan, S. (2015). *Okullarda etkili iletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Açıkel, G. (2010). *Ortaöğretim kurumlarında yönetici öğretmen iletişimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R., ve Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmen algılama düzeyleri (Erzurum İli Örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1).
- Adair, J. (2008). Yenilikçi liderlik. *İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı*.
- Akbaba, A., ve Sarıkaya, A. (2017). Lise yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2017(8), 285-315.
- Aktan, E. (2007). *Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyürek, M. İ. (2016). *İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu algıları arasındaki ilişki: Ankara ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2).
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karar katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Altun, S. A. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (1), 7-17.
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi* (7. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Basım Yayın San. Tic. Ltd.

- Aydoğan, İ., ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi dergisi*, 30(1).
- Aziz, A. (2016). *İletişime Giriş* (Vol. 17). Hiperlink eğit. Yay. San. Tic. Ve ltd. sti..
- Aziz, A., ve Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel İletişim*. Hiperlink eğit. yay. san. tic. ve ltd. sti.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim* (3. Baskı). Ankara: Feryal matbaası.
- Başaran, İ. E., ve Çinkır, Ş. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ekinoks Yayınevi.
- Bayyurt, N., ve Kılıç, C. H. (2017). Liderlik tarzının örgüt bağlılığına etkisi: Bir hastane araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Berberoglu, G. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Benibol, H. (2015). *Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Birdal, İ., ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. Timaş Yayıncılık, İstanbul.
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim: HÜ Eğitim Fakültesi uygulaması. *Hacattepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(12).
- Budak, G., ve Budak, g. (2010). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükkaragöz, S. S., ve Çivi, C. (1999). *Genel öğretim metotları, öğretimde planlama uygulama* (10. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Ç. E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (Geliştirilmiş 11. Baskı). Ankara Pegem: Akademi.
- Can, N. (2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(22), 263-288.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik* (4. Baskı). Ankara: Anı Yayınları.

- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-78.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 88-89.
- Cüceloğlu, D. (2005). *Yeniden insan insana*. (34. Basım). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çağlayan, A. (2002). *İlköğretimlerde eğitimde yönetim, yönetimde kalite*. Bilge Yayıncılık.
- Çek, F. (2011). *Bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik* (2. Baskı). Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2011). *Yönetim ve liderlik kuramları. V. Çelik içinde, Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, (s 90). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. (6. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık. Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi, 3.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 7(3), 297-309.
- Çetin, H., ve Görüşük, L. (2015). *Siyaset psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetin, N. G., ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.
- Çetintaş, H. B. (2014). *Kurumsal iletişim stratejisi ve kurumsal bloglar*. Eğitim Yayınevi.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26).
- Çilenti, K. (1979). *Eğitim teknolojisi*. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.
- Çulha, Y. (2017). *Okul psikolojik danışmanlarının müdürlerinin liderlik stillerini algıları ile kendi iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Delamont, S. (2012). *Sex roles and the school*. Routledge.
- Demirtaş, H., ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözcüğü*. Anı.

- Diker, O. (2017). Turizm sektöründe algılanan liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*. Cilt:2, S:8, s.160-173.
- Dinçer, M. (2003). Eğitimin toplumsal değişme sürecindeki gücü. *Ege eğitim dergisi*, 3(1).
- Doğan, S. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. Kare yayınları.
- Doğan, S., Çetin, Ş., ve Koçak, O. (2016). Teachers' Perception and Opinions Regarding the Communication Skills of School Administrators. *Journal of Theoretical Educational Science/Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 9(1).
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Yıldırım, T., ve Karabulut, E. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal of*, 3(1), 34-47.
- Dökmen, Ü. (1995). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati* (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner liderlik*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15. Baskı). İstanbul: Beta.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Ergin, A., ve Birol, C. (2000). *Eğitimde iletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel iletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları, 50.
- Esmer, Y. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi: Sinop İli Örneği. *Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24(1).
- Fiske, J. (1996). *İletişim Çalışmalarına Giriş*. Çev. S. İrvan, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 2.
- Gelen, İ. (2020, Ağustos 20). Evren ve Örneklem. <https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/ismailgelen/134661/11H-Evren%20ve%20Ornekleme%20IG.pdf>
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ve Eczacıbaşı topluluğunda uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gökçe, D., ve Baskan, G. A. (2012). Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(42).
- Güçlü, N. (2003). Lise müdürlerinin problem çözme becerileri. *Milli eğitim dergisi*, 160(1), 272-300.
- Güçlü, N., ve Sotirofski, K. (2011). Vlora (Arnavutluk) ve Ankara illerindeki liselerin örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 1-28.
- Gül, İ. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Samsun: Yüksel.
- Gümüşeli, A. İ. (2005). Eğitim liderliği. *Artı Eğitim Dergisi*, 8(6).
- Güngör, N. (2011). *İletişime giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gündoğar, D. (2010). *Özel ilköğretim okullarında okul müdürlerinin eğitim liderliğinin veli algılarına göre değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. Der yayınevi.
- Hargie, O. (2010). *Nitelikli kişiler arası iletişim: Araştırma, teori ve pratik*. Routledge.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 2(1), 391-410.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. Beta Basım Yayım.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İşler, S. (2008). *Eğitim yöneticilerinin iletişim ve retorik becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri: Bir durum çalışması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kılınç, A. Ç., ve Cansoy, R. (2017). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması. *Pagem Atıf İndeksi*, 57-84.

- Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde yöneticilerin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim teknolojilerinin kullanımı*. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (1997). *Liderlik uygulamaları envanteri (LPI): Katılımcının çalışma kitabı (2.) edn.*
- Kösterelioğlu, M. A. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Kurt, S. (2015). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Kurt, T. (2009). *İlköğretim yöneticilerinin problem çözme yeterliliği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Farklılıkların yönetimi. *Pegem Atıf İndeksi*, 263-298.
- Namlı, A. (2017). *Lise müdürlerinin destekleyici liderlik davranışlarının ve kolektif güvenin okul etkililiği üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Nazik, M. H., ve Bayazıt, A. (2005). *İnsan ilişkileri ve iletişim*. İstanbul: YA-PA Yayınları.
- Orhan, E. A. (2008). *Köy ve şehir ilköğretim okullarında örgütsel iletişimden kaynaklanan çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Önen, S. M., ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kurumsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 46-64.
- Önsal, A. (2012). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (İstanbul ili Anadolu yakası örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, B. A. (2014). *Kurumsal iletişim yönetimi çerçevesinde iletişim etkinlikleri ve uygulamaları: Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) uygulama örneği*. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler: eğitimde dönüşüm* (6. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özkalp, E. (2003). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi.

- Robbins, S. P., ve Coulter, M. (2014). *Manegement* (12 th-ed).
- Sabuncuoğlu, Z., ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Saruhan, Ş. C., ve Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sancak, Y. M. (2014). *Etik liderlik örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Segrin, C., ve Flora, J. (2000). Poor social skills are a vulnerability factor in the development of psychosocial problems. *Human communication research*, 26(3), 489-514.
- Solmaz, B. (2004). *Kurumsal söylenti ve dedikodu: Türkiye'deki işletmelerde bir uygulama*. Konya: Tablet Yayınları.
- Şafaklı, O. V. (2011). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şanlı, Ö. (2009). *İlköğretim okul yöneticilerinin pozitif yönetim yaklaşımlarının öğrenci başarısına etkisi*. (Malatya ili örneği) Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Şanlı, Ö., Altun, M., ve Karaca, R. (2014). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2).
- Şaşı, M. (2008). *Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki:(Eskişehir Örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pagem A Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tahaoğlu, F., ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(2), 274-298.
- TDK (2020). <https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 16/6/2020

- Tjosvold, D. (2000). *Learning to manage conflict: Getting people to work together productively*. Lexington Books.
- Tomaç, S. (2009). *Anaokulu öğretmenlerinin iletişim becerileri açısından yöneticileri algulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, Z. K., Aslan, A., ve Erakbaş, M. (2007). *Yenilenen ilköğretim okulu öğretim programının etkili yönetim için gereken okul müdürü profili: Öğretim liderliği*, İstanbul.
- Turan, S. (2014). *Çatışma yönetimi*. İçinde S. Turan (Çev. Ed.), Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama. Ankara: Pegem Akademi.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel iletişim* (Geliştirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., ve Erdönmez, C. (2003). *Genel ve teknik iletişim* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uğurlu, O., ve Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 14-27.
- Ulus, Ö., ve Kerim, G. (2020). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkisi ve bir uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 131-151.
- Ural, Z. G. (2013). *Kurumsal iletişim çalışmalarının sürdürülebilirliği açısından kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Sanatları Anabilim Dalı.
- Wood, Julia T. (2011). *Communication Mosaics: An Introduction to the Field of Communication*. Boston: Wadsworth Pub.
- Vural, B. A., ve Öksüz, B. (2008). Kurumsal iletişimde çalışan bloglarının kullanımı ve etkileri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 32, 5-12.
- Yatkın, A. (2003). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yılmaz, H. (2015). *Okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim Yönetiminde Değerler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.
- Yıldız, E. (2015). *Kişilerarası iletişim sürecinde iletişimsizlik: Üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Yörük, D., ve DüNDAR, S. (2011). Türkiye’deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyum eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. Çeviren, (Çetin, Ş. ve Baltacı, R.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 8.
- Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.

EKLER

Ek-1.

Öğretmen Kişisel Bilgi Formu

Öğretmen Kişisel Bilgi Formu

Değerli öğretmen arkadaşım;

Bu anket formu, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anket, K.K.T.C'de bulunan ilkokullarda kurumsal iletişim süreci içerisinde liderin rolünü araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bilimsel nitelik taşıyan bu araştırmanın herhangi bir yönetsel veya siyasi yönü yoktur ve herhangi bir kişisel bilgi asla kullanılmayacaktır. Anketimizde toplam 42 soru bulunmaktadır.

Sorulara vereceğiniz cevaplarla yapacağınız değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Danışman

Araştırmayı Hazırlayan

Doç. Dr. Mert BAŞTAŞ

Hüseyin AKTUNÇ

Bölüm I: Kişisel Bilgiler

1) Cinsiyetiniz;

1) Erkek 2) Kadın

2) Eğitim durumunuz nedir?

1) Üniversite Mezunu 2) Yüksek lisans-Master Mezunu 3) Doktora Mezunu

3) Okulunuzda hangi eğitim ve öğretim görevini yerine getiriyorsunuz?

1) Sınıf Öğretmeni 2) Özel ders öğretmeni (Branş Öğretmeni)

4) Bulunduğunuz okulda kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?

1) 1-4 yıl 2) 5-8 yıl 3) 9-12 yıl 4) 13-16 yıl 5) 17 yıl ve üzeri

5) Okulunuz hangi ilçede bulunmaktadır?

1) Lefkoşa 2) Gazimağusa 3) Girne 4) Güzeyurt 5) İskele 6) Lefke

Ek-2.**Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü Ölçeği****Bölüm 2: K.K.T.C İlkokullarında Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü: Sorular Ercan Aktan 2007'den uyarlanmıştır.**

6) Okulunuzun hedeflerinden haberdar mısınız?

- 1) Evet 2) Hayır

7) Okulla ilgili bilgileri hangi kanalla alıyorsunuz?

- 1) Resmi yazılı olarak 2) Toplantı yoluyla 3) Yüz yüze görüşme ile 4) Fısıltı yöntemiyle

8) Duyuru, tebligat, bilgi notu gibi yazılı araçlar size zamanında ulaşıyor mu?

- 1) Her zaman 2) Çoğu zaman 3) Zaman zaman 4) Nadiren 5) Hiçbir zaman

9) Okulla ilgili bilgilerden tüm öğretmenler zamanında haberdar oluyor mu?

- 1) Her zaman 2) Çoğu zaman 3) Zaman zaman 4) Nadiren 5) Hiçbir zaman

10) Okul içerisindeki kaynaşmayı sağlayacak sosyal amaçlı geceler, eğlenceler, toplantılar yeterli düzeyde yapılıyor mu?

- 1) Evet 2) Hayır

11) Sizce bir liderde bulunması gereken en önemli özellik nedir? (Birden çok şık işaretleyebilirsiniz.)

- 1) Uzmanlık 2) Etkili iletişim becerisi 3) Paylaşımçı ve katılımcı olmak 4) Temsil niteliği taşımak 5) Karizmatik olmak

12) Okul yöneticinizi lider olarak kabul ediyor musunuz?

- 1) Evet 2) Hayır

13) Lideriniz hangi kişilik tipine uymaktadır?

- 1) Otoriter 2) Karizmatik 3) Katılımcı 4) Destekleyici

14) Lideriniz, çalışma ortamının iyileştirilmesi konusunda başarılı mı?

- 1) Evet 2) Hayır

15) Lideriniz size karşı sıcak tavırlar sergiliyor mu?

- 1) Evet 2) Hayır

16) Okulunuzda görülen en önemli iletişim sorunu nedir?

.....
.....

Bölüm 3: Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü: Aktan, 2007

Aşağıdaki yargılara lütfen ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.	Her zaman	Çoğu zaman	Zaman zaman	Nadiren	Hiçbir zaman
17. Okulun, belirlenen hedeflere ulaşması için gerekli çaba harcanıyor.	1	2	3	4	5
18. Okulun amaçlarının belirlenmesi konusunda öğretmenlerin görüşleri alınıyor.	1	2	3	4	5
19. Amaçlar belirlenirken öğretmenlerin yöneticiye sunduğu teklifler de kabul görüyor.	1	2	3	4	5
20. Yapılan değişiklikler kolayca kabul görüyor.	1	2	3	4	5
21. Alınan kararlar verimli değilse değiştirme yönünde hızlı adımlar atılıyor.	1	2	3	4	5
22. Kararlar alınırken öğretmenlerin istekleri de dikkate alınıyor.	1	2	3	4	5
23. Eleştiri amaçlı fikir beyan edilebiliyor.	1	2	3	4	5
24. Okulda, aksaklık görülen konuları dile getirme konusunda öğretmenlere de fırsat tanıyacak ortamlar oluşturuluyor.	1	2	3	4	5
25. Okul yöneticime kolayca ulaşabiliyorum.	1	2	3	4	5
26. Okulda alınan kararlardan kısa sürede haberim oluyor.	1	2	3	4	5
27. Okulla ilgili önemli konular öğretmenlere doğrudan duyuruluyor.	1	2	3	4	5
28. Okul içerisinde haberleşme hızlı biçimde sağlanıyor.	1	2	3	4	5
29. Liderimiz, yetkisini tek başına değil, öğretmenleri ile birlikte kullanıyor.	1	2	3	4	5
30. Tüm öğretmenleri bilgilendirmek için gerekli iletişim araçları kullanılıyor.	1	2	3	4	5
31. Okul içi iletişimin yüksek seviyede olması nedeniyle çalıştığım okul ile ilgili daha çok bilgi sahibi oluyorum.	1	2	3	4	5

32. Okuldaki gelişmelerden anında haberim olması dolayısıyla okuluma bağlılığım artıyor.	1	2	3	4	5
33. Okul içerisinde bizlere yapılan bilgilendirmeler ve şeffaflık, bende değerli olduğum hissini uyandırıyor.	1	2	3	4	5
34. Liderimiz, benimsediği davranış tarzıyla öğretmenleri motive edebiliyor.	1	2	3	4	5
35. Öğretmenlerin aynı amaçlara dönük olarak çalışabilmeleri, yapılan izahâtlarla destekleniyor.	1	2	3	4	5
36. Çalışılan konuyla ilgili yeterli bilgi ve kaynak temin edilmesi destekleniyor.	1	2	3	4	5
37. Liderimiz, gösterdiği tavırlarla güven duygusu oluşturuyor.	1	2	3	4	5
38. Okulumuz içerisindeki bilgi akışı hızlı biçimde gerçekleştiriliyor.	1	2	3	4	5
39. Gelişen teknolojiye göre okuldaki haberleşme biçimleri de değişiyor.	1	2	3	4	5
40. Yöneticimiz, öğretmenlerin problemleriyle yakından ilgileniyor ve problemlerin çözümü için elinden geleni yapıyor.	1	2	3	4	5
41. Okulun gelişimi ve başarıyı artırmak için hizmet içi eğitim çalışmaları yeterince gerçekleştiriliyor.	1	2	3	4	5
42. Yöneticimiz, tüm öğretmenler arasında takım ruhu oluşturulmasına öncülük ediyor.	1	2	3	4	5
43. Liderimiz, öğretmenlerini pek fazla dikkate almıyor, yetkisini hep tek başına kullanıyor.	1	2	3	4	5

Ek-3.

Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü Ölçeği Kullanım İzni

Re: Anket kullanma izni hk.



Bu iletiyi 13.04.2020 Pzt 15:30 tarihinde ilettiniz



Ercan AKTAN

...

Kime: Hüseyin Aktunç

10.04.2020 Cum 14:56

Hüseyin bey, ölçeği kullanabilirsiniz. başarılar dilerim

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden: Hüseyin Aktunç <huseyinaktunc@hotmail.com>

Kime: ercanaktan@aksaray.edu.tr

Gönderilenler: Fri, 10 Apr 2020 13:14:02 +0300 (EET)

Konu: Anket kullanma izni hk.

Sn. Doç. Dr. Ercan Aktan. Ben Hüseyin Aktunç. Şu anda Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü; Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalında yüksek lisans yapmaktayım. Sizlerin yapmış olduğu "Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü" konulu Yüksek Lisans tezinizde kullanmış olduğunuz anketinizi bende tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Uygun görüp gerekli izni bana verirseniz çok mutlu olurum. Saygılar sunar, iyi çalışmalar dilerim.

Ek-4.**Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Ölçek Uygulama İzin Yazısı**

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : İÖD.0.00-006-20/E.2616

18 Mayıs 2020

Konu : Hüseyin Aktunç'un Anket Çalışması
Hk.

Sayın Hüseyin AKTUNÇ,

Müdürlüğümüze bağlı ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulamak istediğiniz "**KKTC İlkokullarında Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü**" konulu anket çalışması, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş olup araştırma etiği, gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışma uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesinin yasa gereği olduğunu bildirir, gereğini saygı ile rica ederim.



e-imzalıdır

Hakkı BAŞARI

Müdür

Not: 93/2007 sayılı Elektronik İmza Yasası'nın 6.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Şht. Mehmet Hasan Tuna Sokak. No.5 Yenişehir 99010 LEFKOŞA
Tel: 2286893
Faks: 2287158

Bilgi için: Yasemin ŞENOL
Eğitim Öğretim Uzmanı
(Görevlendirme)

Ek-5.

Katılımcı Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onam Formu

**K.K.T.C İlkokullarında Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü'ne Yönelik
Bir Araştırma**

Değerli öğretmen arkadaşım;

Bu anket formu, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anket, K.K.T.C'de bulunan ilkokullarda kurumsal iletişim süreci içerisinde liderin rolünü araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bilimsel nitelik taşıyan bu araştırmanın herhangi bir yönetsel veya siyasi yönü yoktur ve herhangi bir kişisel bilgi asla kullanılmayacaktır. Anketimizde toplam 42 soru bulunmaktadır.

Sorulara vereceğiniz cevaplarla yapacağınız değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Doç. Dr. Mert BAŞTAŞ
Danışman

Hüseyin AKTUNÇ
Araştırmayı Hazırlayan

Ek-6.

YDÜ Bilimsel Araştırma Etik Kurulu Onay Yazısı



BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

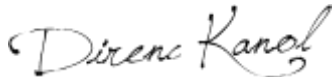
15.06.2020

Sayın Hüseyin Aktunç

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu’na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2020/499 proje numaralı ve **“KKTC İlkokullarında Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü



Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu’na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

Ek-7.

Yüksek Lisans Tez Çalışması İntihal Raporu

Huseyin Aktunc Tez

ORIGINALITY REPORT

10%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

docs.neu.edu.tr

Internet Source

2%

2

Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University

Student Paper

1%

3

dergipark.org.tr

Internet Source

<1%

4

Submitted to Bahcesehir University

Student Paper

<1%

5

openaccess.maltepe.edu.tr

Internet Source

<1%

6

Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi

Student Paper

<1%

7

Submitted to Afyon Kocatepe University

Student Paper

<1%

8

acikerisim.selcuk.edu.tr:8080

Internet Source

<1%

9

Submitted to Beykent Üniversitesi

Student Paper

<1%

10	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Student Paper	<1 %
11	Submitted to Istanbul Aydin University Student Paper	<1 %
12	Submitted to Marmara University Student Paper	<1 %
13	wcssr.org Internet Source	<1 %
14	www.int-e.net Internet Source	<1 %
15	Submitted to Ondokuz Mayıs Üniversitesi Student Paper	<1 %
16	Submitted to Istanbul Medipol Üniversitesi Student Paper	<1 %
17	www.agumuseli.com Internet Source	<1 %
18	Submitted to Konya Necmettin Erbakan University Student Paper	<1 %
19	Submitted to TechKnowledge Turkey Student Paper	<1 %
20	www.emissc.org Internet Source	<1 %

21	dergipark.ulakbim.gov.tr Internet Source	<1 %
22	Submitted to Türkiye ve Orta Dogu Amme İdaresi Enstit Student Paper	<1 %
23	www.eab.org.tr Internet Source	<1 %
24	acikerisim.deu.edu.tr Internet Source	<1 %
25	Submitted to Istanbul University Student Paper	<1 %
26	ACAR, Gökhan and KAYA, Metin. "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri", Selçuk Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, 2012. Publication	<1 %
27	EREŞ, Figen and AKYÜREK, M. İbrahim. "İlkokul Müdürlerinin Dağıtılmış Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki Düzeyleri", Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, 2016. Publication	<1 %
28	dergipark.gov.tr Internet Source	<1 %

29	www.inesjournal.com Internet Source	<1 %
30	Submitted to Anadolu University Student Paper	<1 %
31	kutuphane.dogus.edu.tr Internet Source	<1 %
32	myo.bartın.edu.tr Internet Source	<1 %
33	Submitted to Yeditepe University Student Paper	<1 %
34	turkegitimsen.org.tr Internet Source	<1 %
35	library.cu.edu.tr Internet Source	<1 %
36	dspace.ankara.edu.tr Internet Source	<1 %
37	Submitted to Akdeniz University Student Paper	<1 %
38	Submitted to Ataturk Universitesi Student Paper	<1 %
39	medium.com Internet Source	<1 %

40	Submitted to Balıkesir Üniversitesi Student Paper	<1 %
41	kyrenia.edu.tr Internet Source	<1 %
42	www.akademikbilgisistemi.com Internet Source	<1 %
43	Submitted to Istanbul Gelisim University Student Paper	<1 %
44	arastirmax.com Internet Source	<1 %
45	es.scribd.com Internet Source	<1 %
46	www.erpacongress.com Internet Source	<1 %
47	Submitted to Eastern Mediterranean University Student Paper	<1 %
48	NURAY KURTDEDE FİDAN. "SINIF ÖĞRETMENLERİNİN EĞİTİM BİLİŞİM AĞI NDAN (EBA) YARARLANMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ", Journal of International Social Research, 2016 Publication	<1 %
49	www.frmez.org Internet Source	<1 %

50	hellsound.webpark.pl Internet Source	<1 %
51	paperity.org Internet Source	<1 %
52	iltercongress.amasya.edu.tr Internet Source	<1 %
53	repositorio.uchile.cl Internet Source	<1 %
54	iecec-uoek.org Internet Source	<1 %
55	UĞURLU, Ozanser and HOVARDAOĞLU, Selim. "Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki", Türk Psikologlar Derneği, 2011. Publication	<1 %
56	"ICT in Education in Global Context", Springer Science and Business Media LLC, 2016 Publication	<1 %

Exclude quotes

On

Exclude matches

Off

Exclude bibliography

Off

Ek-8.**Özgeçmiş**

1. **Adı Soyadı** : Hüseyin AKTUNÇ
2. **Doğum Tarihi** : 21 Temmuz 1982
3. **Unvanı** : Sınıf Öğretmeni
4. **Öğrenim Durumu** : Tezsiz Yüksek Lisans Mezunu
5. **Yabancı Dili** : İngilizce
6. **İletişim** : 0542 868 78 45 / huseyinaktunc@hotmail.com
7. **Çalıştığı Kurum** : KKTC MEKB – Alayköy İlkokulu

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Fizik	Kırıkkale Üniversitesi	9/7/2003
Tezsiz Yüksek Lisans	Ortaöğretim Alan Öğretmenliği	Yakın Doğu Üniversitesi	28/6/2004
Öğretmenlik Sertifikası	Sınıf Öğretmenliği	Atatürk Öğretmen Akademisi	5/7/2010
Lisans	Felsefe	Anadolu Üniversitesi	25/5/2015