



## Öğretmenlerin İletişim Becerileri ile Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

*Examining the Relationship Between Teachers' Communication Skills and Teacher Leadership*

### ÖZET

Öğretmen liderliği kavramı öğretmenlerin alan yazında tanımlanan belli başlı liderlik becerilerine sahip olunması gerektiğini belirtmektedir. Öğretmenlerin kendi meslektaşlarına yardım etmesi okulun geliştirilmesine katkı sağlaması gibi alanlarda öğretmen liderliğinin önemi ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin gerektiğinde rol model olması okulun gelişmesine ve buna bağlı olarak öğrenci başarısına etki etmesi yine öğretmen liderliğini ortaya çıkarmaktadır. Öğretmen liderliğinin başarılı olabilmesi de iletişim becerilerinin etkili kullanılması ile mümkün olacaktır. Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin iletişim becerileri ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkisinin incelenmesidir. Araştırma kapsamında betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara ili Etimesgut ilçesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmaya kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiş 214 öğretmen katılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin sosyo - demografik özelliklerine göre iletişim becerileri ile öğretmen liderliği arasında anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, Lider, İletişim, Beceri

### ABSTRACT

The concept of teacher leadership states that teachers should have certain leadership skills defined in the literature. The importance of teacher leadership emerges in areas such as teachers helping their colleagues and contributing to the development of the school. The fact that teachers are role models when necessary, and that they affect the development of the school and accordingly the success of the students, again reveals the teacher leadership. The success of teacher leadership will be possible with the effective use of communication skills. The aim of this study is to examine the relationship between teachers' communication skills and teacher leadership. Descriptive survey model was used within the scope of the research. The universe of the research consists of the teachers of Ankara province Etimesgut district. 214 teachers, selected by convenience sampling method, participated in the research. As a result of the research, no significant difference was found between the communication skills and teacher leadership according to the socio-demographic characteristics of the teachers.

**Keywords:** Teacher, Leader, Communication, Skill

## GİRİŞ

### Problem

Son senelerde organizasyonlar arasında rekabetçi bir dünya yaratan teknolojik, siyasi ve sosyal başkalaşım ve büyümelere şahit olunmuştur. Bu farklılıklar hem kuruluşlar hem de çalışanlar için güçtür. Bu şartlar neticesinde, teşkilatlardaki insan tavırları giderek artan bir dikkat çekmeye başlamıştır. Örgütsel bağlılık, ilişkisel normlar, işten ayrılma, iş doyumu, mobbing, kişinin kariyer gelişimi, örgütsel iletişim, dönüşümcü liderlik tarzı gibi örgütsel davranışlarla ilgili konular çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmektedir (Durgun, 2006).

Teşkilatsal tutum tahlilcileri tarafından araştırılan ehemmiyetli mevzulardan biri de irtibattır. Bunun sebebi, çalışanların refahının teminata alınması, çalışanların işe alınması için ehemmiyetli kaynaklar tüketen ve mahsulleri, karları ve sadık alıcıları gözetmeye çalışan patronların çıkarlarıdır. Dahası, yakın zamandaki çalışmalar, çalışma civarının ya da ilişki atmosferinin çalışanların negatif ya da pozitif duygularına yol açtığından, iş yaşamının çalışanların refahı üzerinde güçlü bir tesir yarattığını ortaya koymuştur. Bu sebeple, firmalar için kritik soru, kuruluşların çalışanların refahını nasıl geliştirebilecekleridir (Jensen, 2003).

**Fatih Canar**<sup>1</sup>   
**Sevim Çevik**<sup>2</sup>   
**Can Çelik**<sup>3</sup>   
**Harun Ziya Güneş**<sup>4</sup>   
**Kürşat Özer**<sup>5</sup>   
**Ahmet Üner**<sup>6</sup>

### How to Cite This Article

Canar, F., Çevik, S., Çelik, C., Güneş, H. Z., Özer, K. & Üner, A. (2023). "İletişim Yönetimi ve İzlenim/İmaj Yönetimi Alanyazınlarından Çıkarılabilecek Uygulama Önerileri", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(75): 4667-4677. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smrj.72423>

Arrival: 13 August 2023

Published: 30 September 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Okul Müdürü, MEB, Kocaeli, Türkiye

<sup>2</sup> Müdür Yardımcısı, MEB, İstanbul, Türkiye

<sup>3</sup> Okul müdürü, MEB, Ankara, Türkiye

<sup>4</sup> Okul müdürü, MEB, Konya, Türkiye

<sup>5</sup> Müdür Yardımcısı, MEB, Balıkesir, Türkiye

<sup>6</sup> Müdür Yardımcısı, MEB, İstanbul, Türkiye

İletişim, basitçe tanımlandığı gibi, bilgi aktarımı ve iki veya daha fazla insan arasındaki anlayışın ilerlemesidir. Her zaman en az iki taraf, bir gönderici ve bir alıcı içerir. Örgütsel iletişim sunucularında üç ana amaç vardır:

- 1) Üyelerin eylemleri koordine etmesine izin verir,
- (2) Bilgi paylaşır ve
- (3) Sosyal ihtiyaçları karşılar.

Tam bu emeller, insanlar arasındaki ilişkilerin niteliğine hizmet eder. Teşkilatsal irtibat, fertlerin ortak amaçlara yöneldiği şekilsel sosyal üniteleri etkileyen muhtelif ileti yollama ve alma olgularından oluştuğu için ilişki niteliği sarıh bir biçimde etkilenmiştir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin iletişim becerileri ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

### **Araştırmanın Önemi**

Ortak gayeleri olan bir grup insan, departmanları ve departmanları oluşturmakta ve organizasyonları üretmektedir. Çalışanların bilgi paylaşmadıkları, birbirlerini rakip olarak gördükleri çalışma civarları ve öbür kısımların zaferi için evham dinlemeden yalnızca kendi kısımlarına odaklanmaları, mutsuz ve kaygılı çalışanlara yol açabilir. Çalışma civarındaki bağlantı niteliğinin, çalışanlar arasında dükkanında sezilen pozitif duyguları artırabilecek bir işbirliği hissine katkıda bulunabileceği vurgulanmıştır. Netice olarak, kısımlar arası ilişki abuhavayı, teşkilatsal bağlantının idrak edilen yeterliliği ile dükkanında esenlik arasında araya giren bir değişken olarak hareket edebilir. Tüm bu bilgiler istikametinde eğitim sektöründe bağlantı ve liderlik ehemmiyet kazanmaktadır.

### **Sayıtlar**

Araştırmada katılımcıların samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmada ulaşılan örneklem sayısı araştırmanın amacını açıklamak adına yeterlidir.

### **Sınırlılıklar**

Araştırma anket formu ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

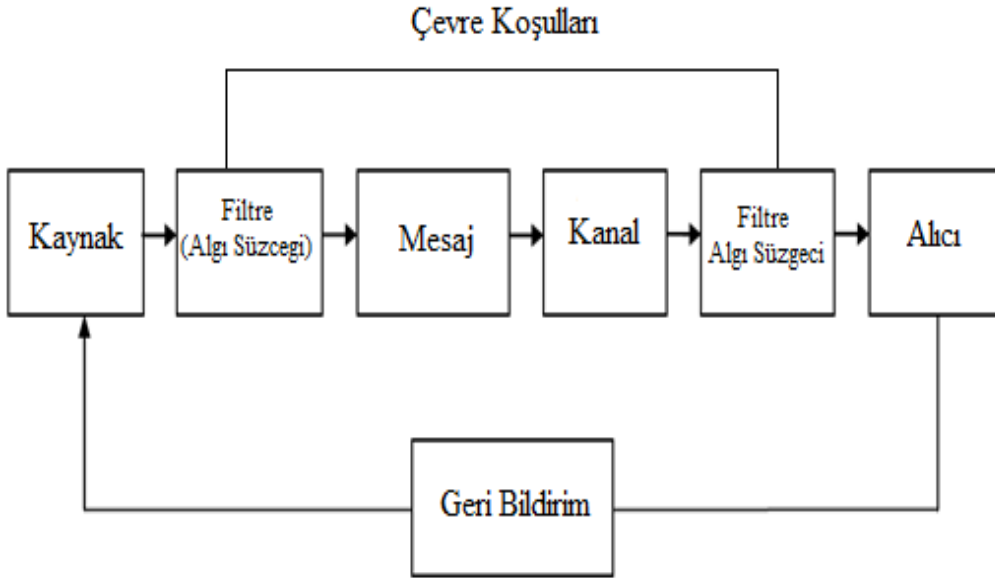
İletişim: Türkçedeki iletişim kavramının kökü, İngilizce ve Fransızcadaki communication kelimesinden gelmektedir. Burada “commun” kelimesi ortak kılmak, paylaşmak ve ortaklaşmak anlamlarına gelmektedir (Işık, 2000: 10).

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

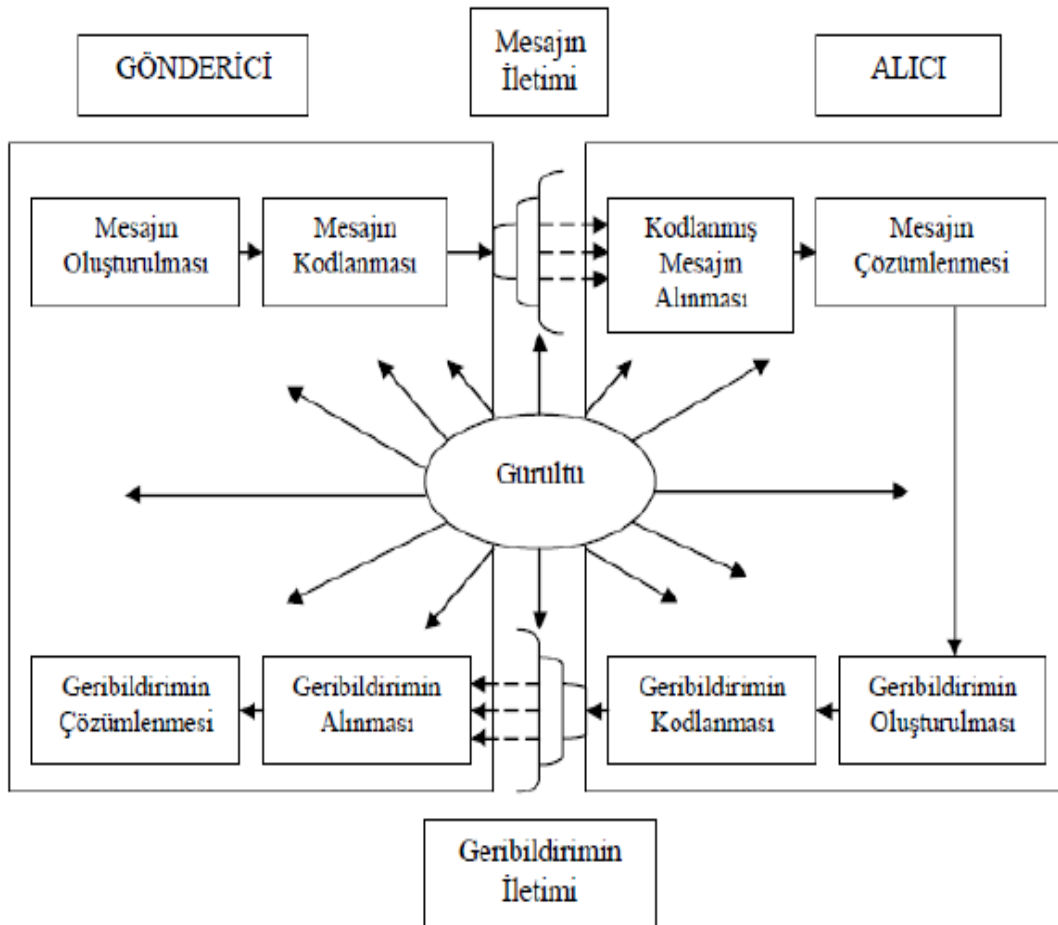
### **İletişim Kavramı**

Türkçedeki bağlantı kavramının kökü, İngilizce ve Fransızcadaki communication sözcüğünden gelmektedir. Burada “commun” sözcüğü ortak kılmak, paylaşmak ve ortaklaşmak anlamlarına gelmektedir. Zati yapısal açıdan da bağlantı bilgileri veya duyguları paylaşmak, onları ortak kılmak için yapılmaktadır (Işık, 2000: 10).

Bağlantıyla alakalı olarak ortak bir davranış, tavır ve dil üzerinden duygu, bilgi ve düşüncelerin öbür bireylere yansıtılması mevzubahisi olmaktadır. Bu gidişat, bağlantı sürecinde bazı temel unsurların var olmasına neden olmaktadır (Gutherie ve Reed, 1991: 48). İletişimi meydana getiren temel unsurlara Şekil 1’de yer verilmiştir.



**Şekil 1:** İletişim Sürecini Meydana Getiren Temel Unsurlar  
Kaynak: Paksoy, Acar ve Özalp, 1998: 54.



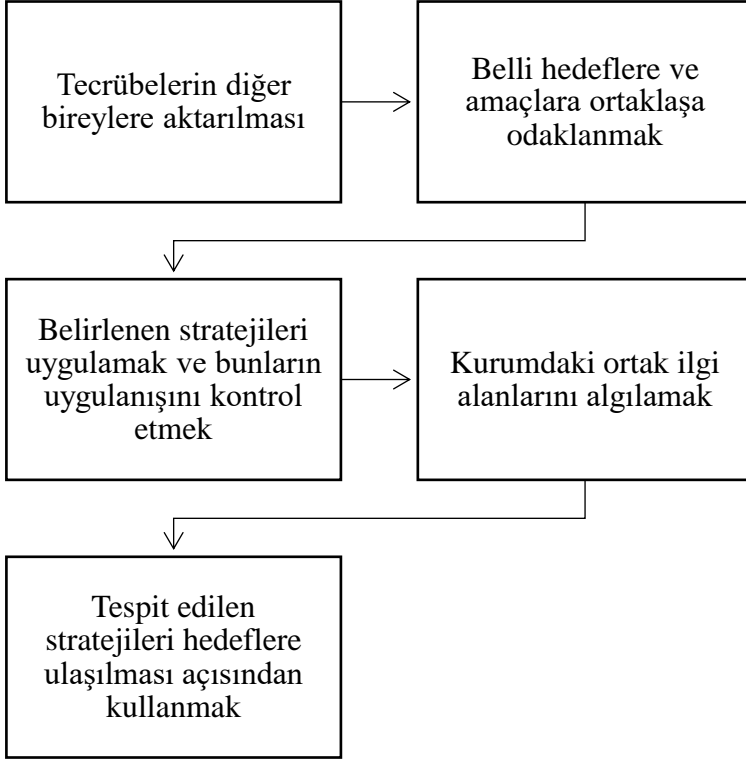
**Şekil 2:** Şanon ve Weaver Tarafından Ortaya Konan Bir İletişim Modeli Örneği  
Kaynak: Maqual ve Windahl, 1997: 18.

### Örgütsel İletişim Kavramı

Grupların fertsel abonelerinin vazifelerini yerine getirmeleri ve sosyal işlevlerini yerine getirmeleri için birbirleriyle irtibat kurması gerekir ve müesseseler içinde grupların öbür gruplarla irtibat kurması gerekir. İrtibat olmadan faaliyetler sürdürülemez. Bu ehemmiyetli süreç, hem aktarımı hem de anlam anlayışını kapsar (Robbins, 2002). Tompkins (1984, s.659) örgütsel iletişimi “bilinçli olarak koordine edilmiş bir eylemler

sistemi veya iki veya daha fazla bireyden oluşan bir eforlar sistemi yaratan ve ileten iletiler yollama ve alma çalışması” olarak belirlemiştir. Ayrıca, bağlantı iki veya daha fazla birey arasında bir etkileşim süreci olarak görülebilir. Teşkilatsal abonelerin görüş, emel ve maksatları anlama, bağlantı sürecinde bir beceriksizlik olduğunda bazen senkronizasyon dışı olabilir. Böylece fertler arasındaki etkileşim hasar görebilir.

Başka bir tanım Drenth (1998) tarafından yapılmıştır. İrtibatı, iletiler, teşkilat abuhavayı için anahtar bir unsur olarak simgeler ve idrak edilen teşkilatsal irtibat yoluyla yollama ve alma olarak belirlemiştir. İkinci bakış açısı, teşkilatsal irtibatı, insanlar arasındaki koordinasyonu sağlayan ve böylece teşkilatlı tutuma izin veren merkezi bağlayıcı efor olarak belirleyen Myers ve Myers 1982 tarafından yansıtılmaktadır. Rogers ve Rogers (1976, s.101) ise, örgütlerdeki bireylerin davranışlarının en iyi şekilde iletişim açısından anlaşıldığını ileri sürmektedir.



Şekil 3: Örgütsel İletişim Sürecinde İzlenen Tutum ve Davranışlar  
Kaynak: Eren, 2010: 360

### Teorik Olarak Örgütsel İletişim Kavramı

Mekanik perspektiften bakıldığında, insan iletişimi bir mesajın uzayda bir noktadan diğerine bir kanaldan geçtiği bir iletim süreci olarak görülür (Jensen, 2003). Perspektif, mesajı sıklık ve zaman gibi fiziksel özellikleri olan somut bir materyal olarak görmektedir (Durgun, 2006). İletiyi alırken ve yollarken, ses veya hengame gibi bir asalak ile karşılaşıldığında bağlantı sürecinin yavaşlatılacağını ve bu müdahalelerin neticeyi olarak irtibatın bozulduğunu veya bozulduğunu ileri devam ettir (Jensen, 2003).

Psikolojik bakış açısı yalnızca içeriğe değil, aynı zamanda bağlantının içeriğine de odaklanır. Daha geniş sosyal / teşkilatsal / kültürel bağlamda yollayıcı ile akdikenin arasındaki ilişkisel bağlam üzerine odaklanır ve özellikle fertlerin özelliklerinin bağlantısını nasıl etkilediğini inceler. İnsan tutumu, biliş ve yosunu, bilgi tercih sürecinde süzgeç işlevi görür (Durgun, 2006). Örneğin, “Dikkatli olun” mesajının algılanması mesajın göndericisine (anne, doktor, patron, rakip) göre değişir. Bunun misali de depresif insanların öğrenişleri olabilir. Genellikle negatif bilgi tercihi sebebiyle kendilerine, başkalarına ve dünyaya karşı karamsar tavırlar sergilerler. Genellikle bağlantı sürecini kısıtlayan maniler negatif tavırlar kurarlar ve bu da bağlantının niteliğini tesirler.

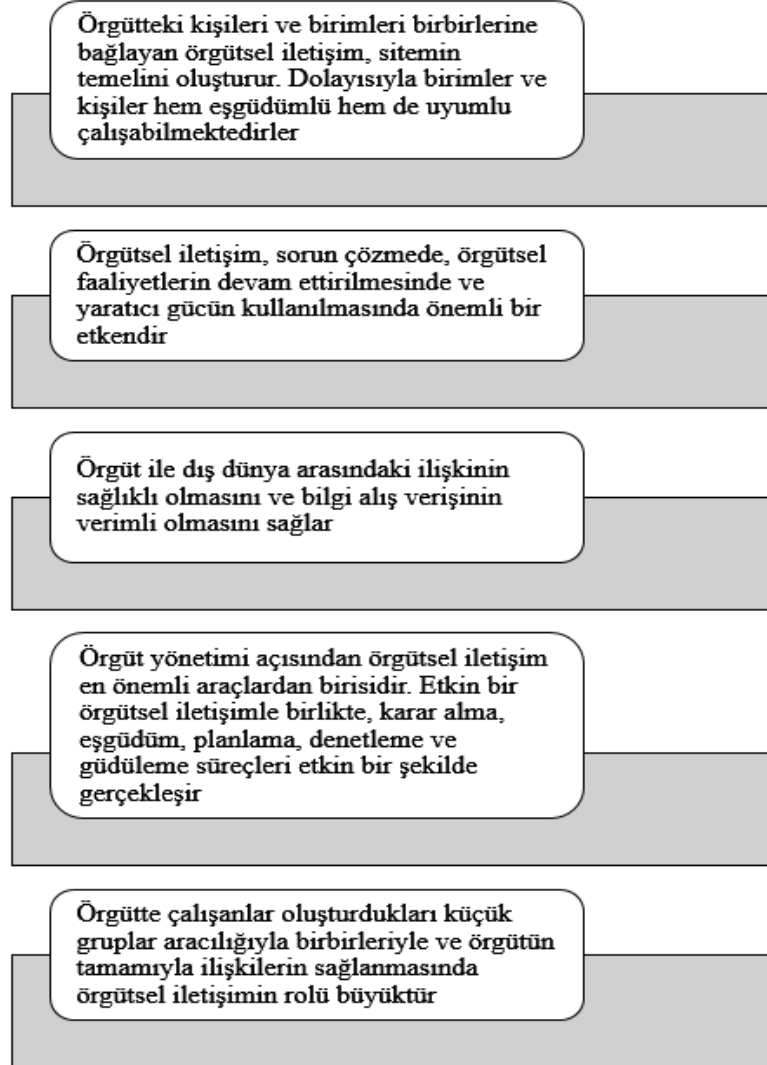
Yorumlayıcı-sembolik bakış açısı, kendini göstermeyi (eylem ve yorumları ima eden), refleksleri veya yorum gerektirmeyen otomatik cevapları içeren sembolik olmayan eylemleri ve bireylerin inşa ettiği anlamlara doğrudan bağlı olan sosyal eylemleri ifade eden sembolik eylemleri birbirinden ayırır (Jensen, 2003). Yorumlayıcı-sembolik bakış açısı, insanın tepkisine ve tepkileri alan kişinin eylemlerine veya konuşmasına dair anlayışa dayanılarak oluşturulmuştur (Durgun, 2006). Netice olarak, bu kurama göre, bağlantının başlangıç noktası yalnızca alınan iletiyi nasıl açıklayacağıdır. Açıklayıcı bakış açısını kullanarak yapılan

araştırmalar, bağlantıyı teşkilatsal azalar açısından açıklamaya çalışır. Bu perspektife göre teşkilatsal irtibat, teşkilatları oluşturma, sürdürme ve çözme kapasitesine sahip olan koordineli tutum kalıplarından oluşur.

### İletişimin Önemi

İletişim örgütleri canlı tutar ve organizasyonda birçok işlev üstlenir. Örgütsel iletişimin sunduğu işlevler, hedefe ulaşmanın kolaylaştırılmasını, çalışanların ve yöneticilerin iş ve çalışma alanı hakkında bilgilendirilmesini, çalışanları motive etmesini ve bir sosyal etkileşim alanı oluşturmayı içerir. Örgütler, ilişkileri kurar ve iletişim yoluyla örgütlenmeyi mümkün kılan bilgi işlem sistemleri olarak görülebilir (Ünal, 2007).

Çalışanlar, işlerini yapmak için muhteşem, adaletli ve zamanında bilgi edinmeyi kastetmektedir. Her çalışanın iş performansı hakkında bilgi sağlandığı için, yeni amaçlar tanımlar ve bu amaçlara erişmek için uygun tutumlar geliştirir. Aktif bir irtibat sistemi, müessesenin amaçlarına ve misyonuna destek veren iyi planlanmış amaçlara katlanır (Ünal, 2007) ve çalışanlara çeşitli kanallardan aktarılır (Robbins, 2002).



Şekil 4: Örgütsel İletişim Sahip Olduğu Temel Fonksiyonlar  
Kaynak: Eren, 2010: 361.

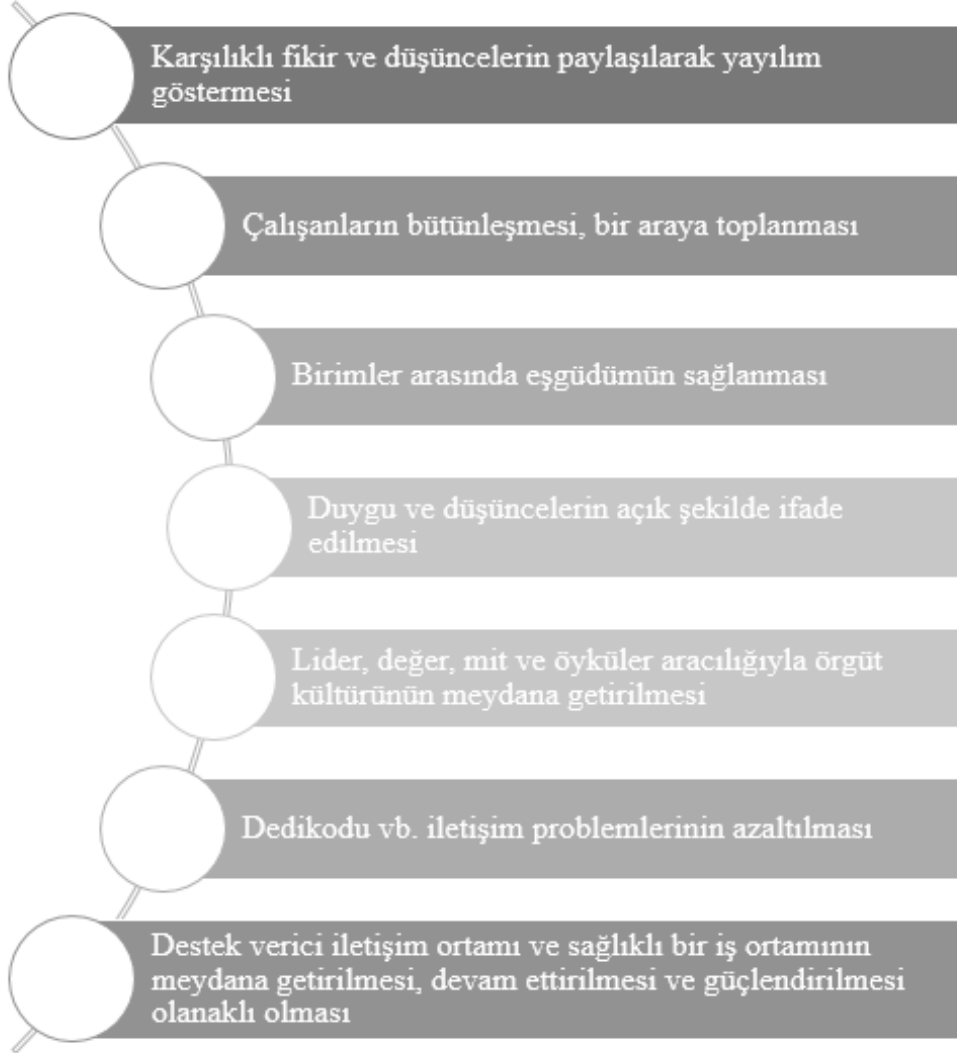
### Etkin Örgütsel İletişimin Faydaları

Organizasyonlarda; irtibat, geçmişte ehemmiyetli ve lüzumluymuş ve eş biçimde gelecekte de ehemmiyetli olacak, zira hem fertler hem de gruplar için muhtelif faydalar sağlıyor. Bu faydalar altta açıklanmaktadır.

**Empati Üretmek:** Empati, “duyguyu” başka idrak edilen duyguyu paylaşmayı kapsar. Empati kurabilen, karşıt görüşlere sahip değişik insanları kavrayan şahıslar. Başkalarının görüş ve duygularını gerçekleştirme potansiyeli, iletişim yoluyla elde edilen içsel bir durumdur. Çalışma ortamındaki gerilimi azaltmada ve çatışmanın olasılığını azaltmada etkilidir. Bu nedenle, sorunsuz çalışan bir organizasyon yapısı açısından, iletişim önemli bir rol oynar (Arklan, 2007).

Müessesesel Kimliğe Katkı Sağlamak: Teşkilatsal irtibat kavramı, müessesenin neyi temsil ettiğini belirlemeye takviyeci olur. Teşkilat içindeki fertlerin özelliklerine göre daha az sarıh bir biçimde ilişkilidir, ancak teşkilatın bir tam olarak daha temsilcisidir. Değişikliği artırarak, teşkilatsal irtibat, insanların bir kuruluş olarak kendilerini teşkilatla aynılaştırmalarını basitleştirebilir. Böylece, irtibat, tüm teşkilatsal aboneler için ortak bir kimlik oluşturarak, bireyin örgütle özdeşleşme sürecini kolaylaştırır (Arklan, 2007).

İşbirliğini Artırma: İrtibat, çalışanlar ve departmanlar arasında uyuşma sağlamak için bir vasıta. Günümüzde, kuruluşlarda uzmanlaşma yüksek seviyelerde yaşanmaktadır ve çalışanların uzmanlık alanlarıyla alakası olmayan mevzular hakkında hudutlu bilgi birikimine sahiptir. Böyle bir gidişatta, değişik bakış açılarını bir araya getiren bir süreç temeldir. Aktif bir çalışma etrafı için çok ehemmiyetli olan bilgi akışı, çalışanlar için kooperatif atmosferinin önünü açmaktadır (Arklan, 2007).



Şekil 5. Bireylerin Örgütte Oluşturdukları İletişim Becerileri

Kaynak: Şişman, 2002

### Liderlik Kavramı

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu sebeple insanın yaşadığı her yerde liderlik olacaktır. Liderlik insanlar arasında hep ilgi duyulan mevzulardan olmuştur. Zira liderlik yenilmez orduların komutanlarını, gökdelenlerin en üst katında firma imparatorluklarını idareyen genel müdürleri, halkların vaziyetine biçim veren politikleri ifade eder. Liderler bir hayli efsanenin zeki ve cesur başkahramanlarıdır. Liderlik ulaşılması güç, sırlı, hayranlık uyandıran bir kavram olmasının yanında herkesin hayatına dokunma özelliği ile de ilgi çekmektedir. Liderlik bu kadar ilgi görmesine rağmen yirminci asıra kadar bilimsel olarak araştırılmamıştır. Bu araştırmaların çoğu da liderlik etkililiği hakkında olmuştur. Araştırmacılar liderlerin hangi özelliklere sahip olduğu, yetenekleri, davranışlarının takipçilerini nasıl etkilediği ve görevlerini nasıl tamamladığını belirlemeye eğilimli oldular (Yukl, 2013).

Liderlik disiplinler arası bir kavramdır. İşletme, eğitim bilimi, sosyoloji, biyoloji, psikoloji vb. çalışma alanınıza göre liderliği tanımlar. Bu nedenle akademik çevrelerde üzerinde uzlaşmış bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (Göka, 2014). Kılavuz; Karakteristikler, davranışlar, etki, etkileşim kalıpları, rol ilişkileri ve idari bir pozisyonun doldurulması açısından tanımlanmaktadır (Yukl, 2013). Liderlik literatürüne bakıldığında suratlarca tanımdan bahsedilmekte ve kavramsallaştırmalara bağlı olarak yeni tanımlar oluşturulmaktadır; etik liderlik, ahlaki liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, öğretici liderlik gibi. En yaygın şekliyle liderlik; “Başkalarını etkileme ve onları emin emel ve gayeler istikametinde hareket etmeye manipülasyon eforu” olarak belirlenmektedir (Şişman, 2014).

Göka (2014) liderlik tanımlarını dikkate alarak bu tanımların dört ana grupta toplanabileceğini bulmuştur.

**Özellikler yaklaşımı:** Özellikler, liderlik tanımlarının temelidir. **Davranışsal Yaklaşım:** Yöneticilerin davranış ve tutumlarından yola çıkarak yöneticinin doğmadığı, yönetici olunabileceği ve liderliğin öğrenilen davranışların bütünü olduğu söylenir.

**Durumsal yaklaşım:** 1960'lardan sonra sadece yönetici hakkında değil, çevresi hakkında da kavgalar başladı. Bu bağlamda, değişen vaziyetlerde liderlik tiplerinin de değişmesi gerektğini vurgulayan gidişatlık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. İdareyicinin şahsi özellikleri, takipçilerin şahsi özellikleri, grubun özellikleri ve teşkilatın yapısal özellikleri idareyicinin tavrını tesirler. Bu bedellerde yapılacak rastgele bir farklılık, görüntülenen kılavuz cinsini de etkileyecektir.

**Modern yaklaşımlar:** 1980'lerden sonra globalleşmenin büyümesiyle beraber liderliğe müteveccih muhtelif teorik yaklaşımlar gelişmiştir. Karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik gibi yeni tanımlar literatüre ilave edilmiştir.

Liderlerin değişiklikleri yanında eşliklerinin de olduğu tahlilciler tarafından tanımlanmıştır. Özden 1998, bu eşlikleri, liderler ne istedikleri ile değil ne yapılması gerektiği ile ilgilenirler, sıradan olmak yerine değişiklik için ne yapabileceğini incelerler, teşkilatın misyon ve emeline odaklanırlar, çalışanların performansını ve neticelerin değerlendirilmesinde faal etmenleri ararlar, değişikliklere saygı dinler, etrafındakilerin efor ve hünelerinden rahatsızlık dinlemezler, popüler olanı değil yapılması gerekeni yapar, hitabe atmaz, yapılması gerekeni evvel kendileri yaparak model olurlar, biçiminde sıralamıştır (Akt.: Özdemir & Sezgin, 2002).

Örgüt içinde en fazla güç ve mevkiye hükmeden üye liderdir. Liderler örgüte rehberlik ederek davranışları kolaylaştırır. Takipçiler ise hedeflere ulaşmada liderin onlara yol göstermesinde ve bu yolu takip etmekte gönüllüdürler.

## **Yönetici ve Lider**

Araştırılan kaynaklarda liderlik ve idarenin birbirinden ayrı yakalandığı görülmüştür. Bir fert idareyici olmasa da lider olabilirken, idareyici olsa dahi lider olmayabilir. İdareyiciler tasarılama, tertip etme, teftiş ile ilgilenirken, liderler teşkilatın emelleri ile daha alakalıdır. İdareyiciler işlerin doğru ve yetersizsiz yapılmasını sağlarlar. Liderler ise teşkilatın emeline erişmesi için teşkilata ait tüm unsurların eşgüdümü çalışmalarını sağlayarak teşkilat bütünlüğünü oluştururlar (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Liderlik idareyicilik basamaklarında yükselirken erişilecek bir mevki değildir. Bir teşkilatın en alttaki abonesinden de liderlik tutumu görülebilir. Liderlik metamorfozun getirdiği fırsatları fark etmek, geleceği okumak, insanları bir emel çevresine birleştirebilmek iken idareyiciliğin daha alışıl gelmiş, daha apaçık hudutlar içerisinde hayat bulan bir süreç olduğuna inanılmaktadır. Genel olarak liderlik idareyicilikten daha üstün ve güç olarak görülmektedir (Baltaş, 2016).

İdareyiciler karar, kumpas ve yararlılığa değer verirler ve şahsi olmayan, tehlikeden ödün vermeyen ve kısa vadeli neticelere odaklanmışlardır. Liderler elastiklik, yenilikçilik ve uyarlamaya değer verir; İnsanları olduğu kadar ekonomik neticeleri de önemserler ve emel ve taktikler açısından daha uzun vadeli bir bakış açısına sahiptirler. İdareyiciler işlerin nasıl yapıldığından evham dinleyerek insanların daha iyi performans göstermelerini sağlarlar. Liderler, işlerin insanlar için ne anlama geldiğiyle ilgilenir ve insanların, yapılması gereken en önemli şeyler konusunda hemfikir olmalarına çalışırlar (Yukl, 2013).

En harikulade olanı tüm idareyicilerin aynı zamanda lider olmalarıdır. Tasarılama, tertip etme, teftiş, bürokrasi gibi işleri yerine getiren idareyiciler teşkilatı oluşturan fertleri de hedef ve emeller istikametinde harekete geçirebilmelidir. İdare misyonunun zafer ile hakikatleştirilememesi liderlik konumunu da negatif etkileyecektir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Sonuç olarak, etkili bir örgüt yönetimi için, yöneticilik ve liderlik bir bütün olarak ele alınmalıdır. Ancak okulun iç öğeleri (yönetici yardımcısı, öğretmen, öğrenci, memur, ve diğerleri) ve dış öğeleri (merkez teşkilat, veli, çevre ve güç grupları) tarafından kabul edilip tanınırsa liderlik statüsü kazanabilir (Bursalıoğlu'ndan aktaran Ada & Ayık, 2009).

“İlişki odaklı tavırlar” kategorisinde karşılıklı güveni artırma, işbirliği, iş doyum ve takım veya müesseseye aynılışma dikkate alınmıştır. İşinde zorlanan bir azaya destek ve motivasyon sağlanması, pozitif ilişkiler geliştirmek için insanlarla kaynaşma, insanların zafer ve katkılarının fark edilmesi, uygun olduğunda koçluk ve mentorluk yapılması, bir işi yapmanın en iyi yolunu tanımlamada insanlara yetki verilmesi, yapıcı bir yolla çatışmaların çözülmesi, takım kimliği oluşturmak için semboller, törenler ve hikayelerin kullanılması, karşılıklı güven ve işbirliğinin teşvik edilmesi ilişki odaklı tavırlardandır. “Başkalaşım odaklı tutumlar” kategorisinde ise öncelikle etrafı tanıyıp yenilikçi yollarla bu etrafa geçimin sağlanması, süreç, ürün ve taktiklerde başlıca farklılıklar yapılması ile alakalıdır. Dış tehditler ve fırsatların tespiti için dış etrafın takibi, başkalaşım lüzumunun olup olmadığını tespiti için vakaların açıklanması, insanların meseleleri farklı bir açıdan görmeleri için teşvik edilmesi, önceki stratejilerle bağlantılı yenilerinin geliştirilmesi, örgütte inovasyon ve girişimciliğin kolaylaştırılması, örgütsel öğrenmenin kolaylaştırılması, yeni yaklaşımların denenmesi, değişim uygulamalarındaki ilerlemenin duyurulup ilan edilmesi ve kutlanması bu kategori için uygun örneklerdir.

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin etkili okulların en baskın göstergesi olduğu, öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediği ve etkili okulların ancak okul yönetiminin etkili bir tutumu ile mümkün olabileceği birçok çalışmada vurgulanmıştır (Işık ve Gümüş, 2017). Okul yönetimi, mükemmel bir okulun anahtarıdır. Okulda sergilenen liderlik davranışı hem sınıfta hem de okul genelinde başarıda önemli rol oynamaktadır (Korkmaz, 2006). Yüksek performanslı bir mektep için müdürün tüm mektep personeline karşı motive edici bir tavra sahip olması, pedagojik yeterliliğe sahip olması, bilgileri toplayıp tahlil etmesi ve uygun uygulamaları yapması, karar verme ve karar verme süreçlerinde hocalar ve hocalarla devamlı bağlantı halinde olması zorunlu görülmüştür (Bağçeli ve Gökçe 2010).

Mektep liderliği, beynelmilel seviyede eğitim siyasetlerinin öncelikli mevzularından biri haline gelmiştir. Mektep liderliği, mektep etrafı ve mektep abuhavayı üzerinde olduğu kadar hoca yeterliliği ve motivasyonu üzerindeki tesiriyle de mektep çıktılarını geliştirmede anahtar rol oynamaktadır. Tesirli mektep liderliği, mekteplerin yararlılığını ve denkliliğini geliştirmek için temeldir. Tesirli mektep liderleri, sınıf, mektebin kendisi ve eğitim sistemi arasında bir arabulucu gibidir. Etkili okul liderleri, öğrenme ve öğretmenin gerçekleştiği okul iklim ve şartlarını yeniden şekillendirerek öğrenci akademik başarısına katkıda bulunabilir. Liderler mektep içi gelişim süreçleri ve dış etrafta yaşanan yenilik ve metamorfozlar arasında bir köprü ve uyarlayıcıdır. Mektep liderleri, talebe zaferinin geliştirilmesine katkı sağlayıcı, eğitim siyasetleri ve uygulamaları arasında bir taşıtı ve mektepler ve etrafı birbirine bağlayan bir bağıdır. Mektep liderliğinin beynelmilel seviyede alaka görmesine bağlı olarak, her ülkede uygulamalarda değişiklik olsa da, hoca performansını izlemek ve değerlendirmek, mentorluk ve koçluk yapmak, öğretmen mesleki gelişimini planlamak ve takım çalışmalarına ve işbirliğine dayalı eğitim süreçlerini yönetmek açısından, liderlerin daha çok öğretimsel liderlik rolü oynamaları beklenmektedir. Aynı zamanda, ülkeler çapında okul yöneticilerinden yönetme ve buna bağlı işlerden çok, akademik vizyon sağlama, stratejik planlama, öğrenen bir toplum ve kültür geliştirme gibi daha derin anlamda liderlik beklenmektedir (Pont, Deborah&Moorman, 2008).

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Araştırmada kesitsel veri kullanılmıştır. Belli bir zaman diliminde anket uygulaması kapsamında veriler toplanmıştır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara İli Etimesgut ilçesi devlet okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiş 214 öğretmenle anket uygulaması yapılmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu demografik özelliklere yönelik sorulardan ve Balcı (1996) tarafından geliştirilen İletişim Becerileri Envanteri ölçeği ile Deniz ve Hasançebioğlu (2003) tarafından geliştirilen Öğretmen Liderlik Stilleri ölçeği kullanılmıştır.

### Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında google form kullanılmıştır.



## Verilerin Analizi

Araştırmada veri analizi SPSS 21.0 paket programında yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama gibi tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmıştır. Ayrıca hipotez testleri için t testi, ANOVA testi ve regresyon analizi yapılmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	179	83,6
	Erkek	35	16,4
Yaş	25 ve altı	30	14,0
	36-39	78	36,4
	40 ve üzeri	106	49,5
Medeni Durum	Evli	157	73,4
	Bekar	57	26,6
Eğitim Durumu	Lisans	175	81,8
	Lisansüstü	39	18,2
<b>Toplam</b>		<b>214</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların %83,6'sının kadın, %16,4'ünün erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, %14'ünün 25 ve altı, %36,4'ünün 36-39, %49,5'inin 40 ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların %73,4'ünün evli, %26,6'sının bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, %81,8'inin lisans, %18,2'sinin lisansüstü olduğu görülmektedir.

**Tablo 1:** Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	Min	Maks	Ortalama	Standart Sapma
İletişim Becerileri Envanteri	2,04	5,00	3,73	0,42
Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği	1,00	5,00	3,21	0,62

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 2'de verilmektedir. İletişim Becerileri Envanteri puanlarının ortalama  $3,73 \pm 0,42$  olduğu, Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği puanlarının ortalama  $3,21 \pm 0,62$  olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması- Bağımsız Örneklem T Testi

Değişkenler	Cinsiyet	$\bar{X}$	SS	t	p
İletişim Becerileri Envanteri	Kadın	3,74	0,40	0,839	0,402
	Erkek	3,68	0,51		
Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği	Kadın	3,19	0,60	-0,929	0,354
	Erkek	3,30	0,69		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre İletişim Becerileri Envanteri ve Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 3:** Katılımcıların Yaşlarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması-ANOVA Analizi

Değişkenler	Yaş	$\bar{X}$	SS	F	p
İletişim Becerileri Envanteri	25 ve altı	3,73	0,47	0,034	0,966
	36-39	3,74	0,41		
	40 ve üzeri	3,73	0,41		
ve Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği	25 ve altı	3,12	0,80	0,821	0,441
	36-39	3,28	0,63		
	40 ve üzeri	3,19	0,55		

Katılımcıların yaşlarına göre İletişim Becerileri Envanteri ve Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 4:** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması- Bağımsız Örneklem T Testi

Değişkenler	Medeni Durum	$\bar{X}$	SS	t	p
İletişim Becerileri Envanteri	Evli	3,73	0,43	0,058	0,954
	Bekar	3,73	0,40		
Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği	Evli	3,24	0,60	1,270	0,206
	Bekar	3,12	0,67		

Katılımcıların medeni durumlarına göre İletişim Becerileri Envanteri ve Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 5:** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması- Bağımsız Örneklem T Testi

Değişkenler	Eğitim Durumu	$\bar{X}$	SS	t	p
İletişim Becerileri Envanteri	Lisans	3,71	0,41	-1,849	0,066
	Lisansüstü	3,84	0,41		
Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği	Lisans	3,19	0,61	-1,032	0,303
	Lisansüstü	3,31	0,65		

Katılımcıların eğitim durumlarına göre İletişim Becerileri Envanteri ve Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 6:** Ölçekler Arası İlişkiler-Korelasyon Analizi

Ölçekler		İletişim Becerileri Envanteri	Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği
İletişim Becerileri Envanteri	r	1	
	p	-	
Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği	r	0,459**	1
	p	0,000	-

\*\* $p<0,01$

Katılımcıların İletişim Becerileri Envanteri puanları ile Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ( $r:0,459$ ;  $p<0,01$ ).

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### Sonuç

Yapılan analiz sonucunda,

Katılımcıların %83,6'sının kadın, %16,4'ünün erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, %14'ünün 25 ve altı, %36,4'ünün 36-39, %49,5'inin 40 ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların %73,4'ünün evli, %26,6'sının bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, %81,8'inin lisans, %18,2'sinin lisansüstü olduğu görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre İletişim Becerileri Envanteri ve Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların yaşlarına göre İletişim Becerileri Envanteri ve Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların medeni durumlarına göre İletişim Becerileri Envanteri ve Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların eğitim durumlarına göre İletişim Becerileri Envanteri ve Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların İletişim Becerileri Envanteri puanları ile Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ( $r:0,459$ ;  $p<0,01$ ).

### Tartışma

Öğretmenlerin iletişim becerileri ile sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişki, iletişim becerilerine bağlı olarak anlamlı farklılık gösterirken; Bu, sınıf yönetimi becerileri açısından farklı değildir. Ortalama değerlere bakıldığında iletişim becerilerinin kadınlara yönelik sonuçlarının olduğunu görüyoruz. Sonuç olarak, kadın öğretmen üyelerinin iyi iletişim becerilerine sahip olduklarını kabul etme olasılıkları daha yüksektir. Kadın öğretmen adaylarının iletişim becerilerinin erkek öğretmen adaylarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Literatürde bunu destekleyen tanımlar ve araştırmalar bulunmaktadır. Çiftçi ve Taşkaya (2010) ile Yılmaz ve Altunbaş (2012) tarafından yapılan araştırmada öğretmen adaylarının sınıf yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri benzer olsa da iletişim becerilerine ilişkin farklılaşmaktadır. Başka bir ifadeyle kadın öğretmen adaylarının iletişim becerilerinin erkek öğretmen adaylarına göre daha üstün olduğu tespit edilmiştir. Bonn ve ark. (1973), erkek ve kadın öğretmenler arasındaki sınıf içi iletişim tarzlarının farklı olduğunu ileri sürmüştür. Bulut'un (2004) araştırmasında kadın öğretmenlerin ortalama olarak erkek öğretmenlere göre daha yüksek iletişim becerisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Görür'ün (2001) lise öğrencilerinin iletişim becerilerini belirli değişkenlere (cinsiyet, sınıf düzeyi, sosyoekonomik düzey ve doğum) göre değerlendirmelerini incelediği çalışmasında kız öğrencilerin iletişim becerilerinin kızlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

**Öneriler**

İletişim ve sınıf yönetimiyle ilgili yapılan bilimsel çalışmalar, bu bilimsel çalışmaların sonuçları, öğretmen adayları ile paylaşılabilir ve öğretmen adayları mevcut durumdan haberdar edilebilir. Böylelikle çalışmalarda ifade edilen eksiklik ve yetersizlikler belirlenmiş ve gerekli önlemler alınmış olur.

**KAYNAKÇA**

- Arklan, B. (2007). "Giyim Endüstrisinde Örgüt İçi İletişim ve Gerçekleşme Biçimleri", Graduate paper, Selçuk University, Institute of Social Sciences.
- Çelik, F. Sağlık Kurumlarında İletişim: Hasta ile Sağlık Personeli İletişim Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Univ. SBE, YYLT, Konya, 2008.
- Drenth, P.J.D., H. Thierry, and deWolff, C.J. (1998). "Handbook of Work and Organizational Psychology". East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Durgun, S., (2006). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim". Yüzüncü Yıl Universtiy, Faculty of Education Journal.
- Eren E. (2010) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010. Eren, Erol; Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2010.
- Guthrie, W. J. And Reed J. R. (1991). Educational Administration And Policy. Allyn And Bacon.
- Işık, M. İletişimden Kitle İletişime, Konya, 2000.
- Jensen, M. T. (2003). "Organizational Communication a Review: Research and Development Report". Agderforskning Serviceboks
- Maqual ve Windahl, 1997
- Myers, M.T., and G.E. Myers. (1982). "Managing by Communication – An Organizational Approach". New York: McGraw-Hill Book Company.
- Okay, A. (2009). Sağlık İletişimi, İstanbul.
- Paksoy, M., Acar, A. C. Ve Özalp, İ. (1998). Örgütsel İletişim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Robbins, S. (2002). "Organizational Behaviors" Prentice Hall Upper Saddle River, NJ
- Rogers, Everett M., and Rogers, A., (1976). "Communication in Organizations". New York: Free Press.
- Şişman, M. (2002), Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tompkins, P.K. (1984). "Functions of Communication in Organizations". In C. Arnold and J.W. Bowers (Eds), Handbook of Rhetorical and Communication Theory. Boston, MA: Allyn & Bacon
- Ünal, Y. (2007). "The Role of The Management In Creating Effective Internal Communication and An Application In IT Sector". The Graduate Degree, T.C. Marmara University, Social Science Institute.