

Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerindeki Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Düzeyleri ile Etik Liderlikleri Arasındaki İlişki

Bilal Yıldırım¹ & Sevil İmert²

Received: August, 10, 2019 ~ Accepted: December, 15, 2019

Online Published: December, 30, 2019

Suggested Citation: Yıldırım, B., İmert, S.. (2019). Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerindeki yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri ile etik liderlikleri arasındaki ilişki. *YILDIZ Journal of Educational Research*, 4(2), 36-66.

Abstract

Aim of the study is analyzing the manners of communication of the managers with the tutors in special education and rehabilitation centers and ethical leadership relation. In this study, Correlation method of the quantitative research models is used. The population of this study is constituted by 346 tutors in various special education and rehabilitation centers in Küçükçekmece, Bahçelievler, Başakşehir regions. The sample of this study is constituted by 220 tutors which are chosen by appropriate population method. 201 scales are found utilizable and taken in to evaluation in the sequel sorting out the missing and outstanding data. Collection of data is performed with “ Scale of Ethical Leadership” and “ Scale of Communication”. The values of frequency, percent, standard deviation, arithmetic average of the variables in the problem statement are found in accordance with the answers of the tutors by the usage utilization of SPSS 18 program. As the distribution is normal in paired comparisons in attempt to introduce the discrepancies between the variables, the T- test; and in the comparison between variable groups which are more than two, the Analysis of Variance (ANOVA) is used. Scheffe (Multiple Comparisons) test is performed in the case of exposure of the significant differences. To determine the relation between the levels of communication and ethical leadership practices of the managers, Pearson Correlation Coefficient is calculated. According to information acquired, the following results are extrapolated: A positively, high level, statistically significant relation

¹ Corresponding author: Doç. Dr. Bilal YILDIRIM, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Fakültesi, e-mail: bilal.yildirim@izu.edu.tr.

² Sevil İMERT, Öğretmen. sevilimert@gmail.com.

Bu araştırma Doç. Dr. Bilal Yıldırım danışmanlığında İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Sevil İmert tarafından tamamlanmış olan Yüksek Lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

between the levels of communication of managers and ethical leadership practices is found. The increase of the managers' communication degrees also provides the expansion of the ethical leadership applications positively.

Keywords: Special Education, Rehabilitation, Management, Manager, Teacher, Connection, Leadership, Ethical Leadership

Öz

Bu çalışmanın amacı özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerindeki yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri ile etik liderlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu araştırmada nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Küçükçekmece, Bahçelievler ve Başakşehir ilçelerinde bulunan özel özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerindeki 346 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini uygun küme yöntemi ile seçilen 220 öğretmen oluşturmaktadır. Toplanan ölçeklerden yanlış veya eksik olanlar ayıklanmış 201 ölçek kullanılabilir bulunarak değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler “Etik Liderlik Ölçeği” ve “İletişim Ölçeği” ile toplanmıştır. Öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda SPSS 18 paket programı kullanılarak problem cümlesi içerisinde yer alan değişkenlerin frekans, yüzde, standart sapma, aritmetik ortalama değerleri bulunmuştur. Değişkenler arasındaki farklılığı ortaya koyabilmek için ikili karşılaştırmalarda dağılım normal olduğundan t-testi, ikiden fazla değişken gruplarının karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı farklılığın bulunması durumunda da Scheffe (Çoklu Karşılaştırma) testi uygulanmıştır. Yöneticilerin iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen bilgilere göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır: Yöneticilerin iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin iletişim düzeylerinin artması etik liderlik uygulamalarının da olumlu yönde artmasını sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Özel eğitim, Rehabilitasyon, Yönetim, Yönetici, Öğretmen, İletişim, Liderlik, Etik Liderlik.

Giriş

Birçok ülkede vatandaşların eğitimi yasalarla güvence altına alınmıştır. Ülkeler, vatandaşlarının eğitim düzeylerini yükselterek, normal şartlar altında eğitim görebilme imkânı bulunmayan vatandaşlarına da insan onuruna yaraşır eğitim ve yaşama imkân ve fırsatı vermesi ile çağdaş toplum değeri kazanabilir. Her bireyin bireysel farklılıkları vardır ve bu farklılıklar göz önünde bulundurularak uygun eğitim verilmelidir. Özel gereksinimli bireylerin eğitimleri ayrı bir özenle ve özel eğitim adı altında bireysel derslerle desteklenmelidir. Özel eğitim, genel öğrenci özelliklerinden farklı özelliklere sahip bireylerin, bireye özgü planlanarak bağımsız

yaşamlarına destek sağlamak amacıyla düzenlenen eğitimin bütünüdür (Gündüz ve Akın, 2015). Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinin öncelikli amacı bu bireyleri eğitmek ve yaşamlarını kendi başlarına sürdürebilmeleri için gerekli sosyal gelişimi desteklemek olmalıdır. Bu amacın desteklenmesinde eğitimcilerin rolü oldukça büyüktür. Bu nedenle eğitimcilerin huzurlu ve etik ilkelerin uygulandığı bir ortamda çalışmaları büyük önem taşımaktadır. İletişim düzeyleri yüksek olan bireylerle çalışmak kişilerde kendini ortama ait hissetme ve daha özverili çalışma isteğini de beraberinde getirdiği söylenebilir.

Okul yöneticileri etik liderlik ve etkili iletişim biçimlerini uygulamalarına ve davranışlarına yansıtmalıdır. İnsan toplum içinde var olduğu sürece iletişime ihtiyaç duymaktadır. İletişim bir mesajın diğer birine aktarılması sürecidir (Erkuş ve Günlü, 2009: 8). İletişimin amacı var olma sürecinde bireylerin iletişim halinde oldukları kişiler tarafından anlaşılacak kendisini ifade edebilmenin mutluluğuyla bu kişileri etkileyerek onların davranışlarında değişiklikler yapma isteğidir (Sağbaş, 2013: 11). Sözlü iletişim, konuşarak duygu ve düşüncelerin ifade edilmesinde sözcüklerin kullanıldığı bir diyalogdur (Yaman, 2019: 53). Sözlü iletişim araçları; konferans, seminer, görüşme/mülakat, toplantı ve telefon görüşmeleri olarak sıralanmaktadır. Sözsüz iletişim beden dili kullanılarak gerçekleştirilen veya işaretler aracılığı ile iletmek istediklerini ifade etme imkânı veren iletişim biçimidir (Atik, 2009). Sözsüz iletişim araçları; beden dili, ses tonu, susma ve göstergelerden oluşmaktadır. “Yazılı iletişim araçları, yazılı raporlar, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş, ilan tahtası ve bültenlerdir (Takmaz, 2009: 23)”. İletişim sürecinin öğelerini; kaynak, ileti, kanal, alıcı ve dönüt şeklinde ele almak mümkündür. “Kaynak, iletişim sürecini başlatarak iletmek istediğini kendisi ve alıcının anlayacağı biçimde kodlayıp mesajı gönderen kişidir (Tuna vd., 2012: 6)”. İleti, kaynak tarafından iletilmek istenen duygu ve düşüncelerin alıcının anlayabileceği hale getirilerek işaret veya sembollerle karşı tarafa aktarılanlardır (Türkyılmaz, 2018: 11). Kaynağın kullandığı sözlü ve sözsüz iletişim, yazılı materyaller, görüntü ve ses ileten yöntem ve araçlar kanal öğesini oluşturmaktadır (Olgun, 2005: 5). “Alıcı dinleyen, okuyan, bakan, izleyen tek bir kişi, belirli bir grup ya da belirsiz topluluklar olabilmektedir (Yılmaz, 2003: 20).”

“Geribildirim, hedefin gönderdiği iletinin alıcı üzerindeki yansıması, bir başka deyişle iletinin oluşturduğu etkiye karşı alıcının tepkisidir (Özgözcü,2008: 25)”.

Biçimsel iletişim; dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. “ Dikey iletişim; hiyerarşinin üst düzeylerinden, aşağıya doğru emir ve direktiflerin, alt düzeylerden yukarı ise dilek ve şikâyetlerin iletilmesidir (Değer, 1998: 15)”. Yatay iletişim kanalları informal olarak işler ve bilgiler çok hızlı bir şekilde aktığından fısıltı gazetesi şeklinde çalışır ve gizlilik sorunları ortaya çıkabilir. Bu sorunları ortadan kaldırmak amacıyla yöneticiler kendilerini doğru aktarabilecekleri bültenler çıkararak, dilek ve şikâyet kutuları koyarak fısıltı gazetelerinden doğan dedikoduların önüne geçebilir (Değer, 1998: 17). Çapraz iletişim farklı bölümlerde çalışan ast ve üstler arasındaki ilişkiyi ifade eder ve örgüt içinde aynı düzeyde olmayan karar merkezlerinin birbirlerine gönderdikleri ileti alışverişini vurgular (MEB, 2012: 19). Biçimsel olmayan iletişim biçimleri söylenti ve dedikoduları içerdiğinden yanlış bilgileri içerebilir ve bu durumda örgüt içinde oluşan dedikodular örgütsel iletişimi negatif yönde etkileyebilir. Biçimsel olmayan iletişim kanallarını; tek hatlı zincir, dedikodu zinciri, olasılık zinciri ve küme zinciri olarak sıralamıştır. Okul yöneticisinin iletişim becerileri aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Takmaz, 2009: 22). Çavdar’a (2009: 57):

Ana dilini doğru ve anlaşılır bir biçimde kullanma, iyi bir dinleyici olma, öğretmen, veli ve okul çevresini oluşturan kişiler ile etkili ilişkiler kurma, her türlü sözlü ve yazılı iletişim becerilerini etkili bir şekilde kullanma, iletişim halinde bulunduğu kişileri ikna edebilme kabiliyetine sahip olma, okuldaki birey ve grupları anlayabilme, empati kurma becerisine sahip olma, kurum içinde alınan kararlardan etkilenecek olan kişi veya grupların aktif katılımını sağlamalıdır (Şahin, 2000:257).

Örgütlerde yöneticilerin sahip olması gereken iletişim becerilerini empatik dinleme, etkili konuşma ve ikna edicilik, geri bildirimde bulunma ve güven verme şeklinde sıralamaktadır. Literatürde iletişim kuram ve modelleri; Newcomb Modeli, Lasswell Modeli, Westley ve Maclean Modeli, Shannon-Weaver Modeli, Jacobson Modelidir ve aşağıdaki şekilde açıklanmıştır

(Özkadam, 2018: 25): Newcomb Modeli; Newcomb'un 1953'te sunduğu üçgen biçiminde bir iletişim modeline sahiptir ve toplumdaki sosyal ilişkiler üzerinde durmaktadır (Tomaç, 2009: 11). Lasswell Modeli; Myers ve Myers (1988) Laswell modelini kim, neyi, hangi kanaldan, kime ve hangi etkiyle sorularını kullanarak açıklamışlardır (Yüksel Şahin, 1997: 31). Westley ve Maclean Modeli; Bu modelde seçicilik durumu söz konusudur. Gönderici karşı tarafa iletmek istediği konuyu seçer ve alıcı bu iletiler içerisinden kendisine en uygun olanını seçer (Tomaç, 2009: 13). Shannon-Weaver Modeli; Bu modele göre iletişim basit ve doğrusal bir süreçtir. Matematiksel bir model olan bu model iletinin kanallar aracılığı ile hedef kitleye gönderilmesini amaçlar. Jacobson Modeli; Jacobson tarafından tasarlanan bu model diğer modellere göre oldukça farklılık göstermektedir. Gönderilen iletinin sadece iletilmesi değil ne anlama geldiği ile de ilgilenmektedir (Güler İplikçi, 2015:18-20).

İletişim genel anlamda bireyler arası olduğu gibi kurumlar arası ve kurum içi bireylerle de gerçekleşmektedir. Kurum içi iletişim kurumda çalışanların kurumun amaç ve işlevlerini daha iyi anlamaya amaç doğrultusunda daha fazla çaba sarfetmeye yol açabilir. Kurum içi iletişimin başlatıcısı ve yönlendiricisi ağırlıklı olarak kurumun yöneticileri olmaktadır. Sosyal bir kurum olan okullarda okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olması ve bu iletişimin etkili biçimde öğretmenler ve diğer çalışanlarla yürütmesi onun etkili liderlik yapmasıyla daha etkili olabilir.

Liderlik, belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla insanları etkileyerek davranışlarında değişiklik meydana getirebilme sürecidir (Işık, 2009: 7). Liderlik yaklaşımlarını; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım olarak ele alabiliriz. Özellikler kuramı fiziksel ve zihinsel özellikler bakımından diğer insanlarda bulunmayan özelliklere doğuştan sahip kişileri lider olarak görüp, bu özellikler sayesinde insanlara güven veren ve liderliğin sonradan kazanılamayacağını savunan bir yaklaşımdır (Parlak, 2018: 10). Davranışsal liderlik teorileri lider kişileri lider olmayan kişilerden ayırarak, lideri lider yapan özelliklerden ziyade liderlik sürecinde astları ile olan ilişkileri, iletişimleri onlara görev veya sorumluluklarını devretmesi veya etmemesi, planlamalar yaparak

astlarını kontrol edebilme yetisi ve tüm bu süreçte başarı sağlaması liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir (Durmuş, 2014: 13). Durumsallık kuramı; her durumda geçerli sayılabilecek liderlik tarzı veya biçiminin olmadığı durumlarda geçerli olan liderlik biçimlerinin farklı durumlar üzerinde geçerli olmayacağını varsayan ve savunan bir kuramdır (Gültekin, 2008: 19). Alan incelemesi yapıldığında birçok liderlik stiline ele alındığı görülmektedir. Üzerinde en çok çalışmalar yapılan liderlik yaklaşımlarının vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik ve etik liderlik olduğu gözlenmektedir.

Etik, yapılması gereken, istenen, sahip olunması beklenen ya da tam aksine istenmeyen, gerekmeyen etkinlik ve amaçların bilinmesi ve istenilen bir hayatın araştırılarak anlaşılmasıdır (Aydın, 2012). Etik liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından okullarda bilgi ve beceri kazandırmanın yanında doğru ve ahlaki değerlerinde kazandırılması büyük önem taşımakta ve etik liderlere bu özellikleri sağlamak açısından oldukça büyük görevler düşmektedir (Gençer, 2019: 31). Bir çok araştırma (Brown, Treviño ve Harrison, 2005; Treviño, Brown ve Hartman, 2003; Treviño, Hartman ve Brown, 2000) sonuçlarını özetleyen Brown ve arkadaşları (2005: 120) etik liderliği, “kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesi” olarak tanımlandığını ifade etmektedirler.

Yöneticiler görevlerini yerine getirirken yasalara uyduğu kadar mesleki etik ilkelere de uygun davranışlar sergilemelidir. Etik olmayan davranışlar örgütte güvensiz bir ortam yaratır ve astların üstlerine olan güvenini, saygısını, sevgisini olumsuz yönde etkiler. MEB (2006: 27) tarafından bir yöneticinin sahip olması gereken etik davranış ilkeleri; adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, saygı, hoşgörü, laiklik, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler ve emeğin hakkını verme şeklinde sıralanırken etik olmayan davranış ilkeleri ise; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma, sömürü, ihmâl, bencillik, işkence, yoksulluk, yaranma, şiddet, hakaret, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet, dogmatik davranış ve yobazlık olarak sıralanmıştır.

Yılmaz (2006) etik liderlik boyutlarını iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik olmak üzere dört boyutta ele almıştır. Yöneticilerin iletişim sürecinde etik ilişkiler kurması örgüt ortamını güçlendirir. Bu nedenle örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için güçlü iletişim ağları kurması gerekir. Yöneticinin kullandığı iletişim biçiminin tüm örgüt çalışanları tarafından anlaşılacak şekilde açık olması izleyenleri etkileyecektir (Uğurlu, 2009: 64). Yüceler'e (2009) göre örgüt iklimi, örgüt elemanlarının moral ve motivasyonlarını etkileyerek, örgüte bağlı kalmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Akbaş, 2019: 32). “Yöneticilerin davranışlarının değerini hesaplayarak harekete geçmeleri gerekir. Davranışların karşındaki kişi üzerinde bırakacağı etki, etik ilişki biçiminin şekillenmesinde etkilidir (Uğurlu, 2009: 68)”. Etik liderlerin doğru ve yanlış birbirinden ayırarak ahlaki açıdan doğru kararlar alması örgüt çalışanlarında güven oluşturmakta ve onları olumlu yönde etkilemektedir (Kalaz, 2016: 30).

Yapılan literatür taramasında Dünya’da (Allen, 2010; Bello, 2012; Brown, Harrison & Trevino, 2005;) ve Türkiye’de (Uğurlu, 2009; Aydın, 2010; Tombak, 2012; Yılmaz, 2015; Emirbey, 2017; Kurt, 2015; Samsa, 2005; Atik, 2009) iletişim biçimleri ve etik liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmasına karşı özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde iletişim biçimleri ve etik liderlik ilişkisi üzerine doğrudan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple bu araştırmanın problemi “*Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerindeki yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri ile etik liderlikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın amacı: özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenebilmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri nedir?
2. Yöneticilerin etik liderlik uygulamaları nedir?

3. Yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, branş ve mezun olduğu fakülte bakımından anlamlı farklılık var mıdır?
4. Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, branş, mezun olduğu fakülte bakımından anlamlı farklılık var mıdır?
5. Yöneticilerin iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri ve verilerin analizi ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ilişkisel tasarlama modeline uygun olarak tasarlanmıştır. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalar ilişkisel araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2014: 15). Araştırma kapsamında ilişkisel tarama modeline uygun olarak yöneticilerin iletişim düzeyleri ile etik liderlikleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul ili; Küçükçekmece, Bahçelievler ve Başakşehir ilçelerinde bulunan özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan okul öncesi öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında 42 özel eğitim ve rehabilitasyon merkezinde görev yapan 346 öğretmen arasından uygun küme örnekleme ile seçilen 220 öğretmen oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin %68.2'si kadın, %31.8'i erkektir. %91.5'i eğitim fakültesi, %8.5'i eğitim fakültesi dışında eğitim durumuna sahiptir. %51.22'si 1-5 yıl, %20.9'u 6-10 yıl, %14.9'u 11-15 yıl, %12.9'u 16 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. %50.2'si okul öncesi öğretmeni, %49.8'i sınıf öğretmeni branşındadır. %94.0'ı lisans, %6.0'ı lisansüstü mezundur.

Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Kişisel bilgi formunda, öğretmenlerin kendileriyle ilgili mezun olduğu fakülte, mesleki kıdemi, eğitim durumu, branşı ve cinsiyeti ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Etik Liderlikle ilgili veriler Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” ile, iletişimle ilgili veriler Huseman ve arkadaşları (1980) tarafından geliştirilen 56 maddeden oluşan ölçeğin 24 maddelik kısa formu Miles ve arkadaşları (1996) tarafından oluşturulan ve Yüksel (2005) tarafından Türkçe’ye uyarlanan iletişim ölçeği ile toplanmıştır. Bu ölçek beşli likert tipindedir. Ölçeğin 14. Ve 22. Maddesi ters puanlanmaktadır. İletişim ölçeği 5 faktörden oluşmaktadır. Birinci faktör olan “bilgilendirme” alt boyutunda 6 madde, ikinci faktör “hedef belirleme” alt boyutunda 5 madde, üçüncü faktör “eleştirel iletişim” alt boyutunda 5 madde, dördüncü faktör “birincil ilişkiler” alt boyutunda 4 madde ve son olarak beşinci faktör olan “geri bildirim” alt boyutunda 4 madde yer almaktadır. İletişim ölçeğinin Cronbach Alpha katsayı değeri 0.8986 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise Cronbach Alpha değeri .904 olarak bulunmuştur. Yılmaz (2005), tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği’nde 4 faktör bulmuş ve bu dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %61,139’dür. Birinci faktör varyansın %21,525’ini (özdeğer:8,302), ikinci faktör %14,208’ünü (özdeğer:5,480), üçüncü faktör %14,638’ini (özdeğer:4,165), dördüncü faktör ise %10,798’ünü (özdeğer:5,646) açıkladığını belirtmiştir (Yılmaz, 2006). Etik liderlik ölçeği, iletişimsel etik 15 madde, iklimsel etik 11 madde, karar vermede etik 9 madde ve davranışsal etik 9 madde olmak üzere toplam 4 alt boyut ve 44 maddeden oluşmaktadır. Etik Liderlik Ölçeğinin güvenilirliğini kestirmek için Cronbach Alpha katsayı kullanılmış ve Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı hem ölçeğin kendisi hem de alt boyutları için ayrı ayrı hesaplanmıştır ve toplamda .97 olarak bulunmuştur (Yılmaz, 2006). Bu çalışmada da aynı şekilde Cronbach Alpha değeri .97 bulunmuştur.

Kurum yöneticilerinden görüşmeler yoluyla ve ölçek sahiplerinden gerekli izinler alındıktan sonra 220 ölçek elden öğretmenlere araştırmacı tarafından iletilmiş ve geri dönüşler de araştırmacı tarafından elden alınarak toplanmıştır.

Toplanan ölçeklerden yanlış ve eksik olanlar ayıklanmış, 201 ölçek analiz edilebilir bulunarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Verilerin Analizi

Ölçeklerin güvenilirlik katsayılarını belirlemek için Cronbach Alpha analizi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, demografik verileri için frekans ve yüzde analizi uygulanmıştır. Yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamalarını belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma uygulanmıştır. Yöneticilerin iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamalarının öğretmenlerin cinsiyet, branş, mezun olduğu fakülte ve eğitim durumu değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için t-testi kullanılmıştır. Kıdem değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda ise ANOVA testi kullanılmıştır. Gruplar arası farkın olduğu durumlarda farklılığa neden olan grubun tespiti için post-hoc istatistik yöntemlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayılarını değerlendirmek için bu katsayılarına verilen mutlak değerler 0.30'dan küçük ise ilişki zayıf, 0.30 ile 0.70 arasında bir mutlak değere sahip ise ilişki orta düzeyde ve 0.70'den büyük ise değişkenler arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir (Köklü, Büyüköztürk ve Çokluk, 2007).

Yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri nasıldır?

2. Yöneticilerin etik liderlik uygulamaları nasıldır?

3. Yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, branş ve mezun olduğu fakülte bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

4. Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, branş, mezun olduğu fakülte bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

5. Yöneticilerin iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bulgular

Bu bölümü araştırmanın giriş bölümünde belirtilen problemlerin analizlerinden elde edilen bulgular alt problemlere göre verilmiştir.

Birinci alt problem: Yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri

Yöneticilerin öğretmenler ile iletişim düzeylerine ilişkin bulgular Tablo.1’de verilmiştir.

Tablo 1

Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Düzeyleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İletişim	\bar{x}	Ss.
Genel	3.17	.67
Bilgilendirme	3.24	.76
Hedef belirleme	3.18	.83
Eleştirel iletişim	3.25	.71
Birincil ilişkiler	3.00	.92
Geri bildirim	3.05	.95

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenler yöneticilerinin ($\bar{x}=3.17$) orta düzeyde iletişim sergilediğini düşünmektedirler. İletişim ölçeğinin alt boyutlarına incelendiğinde bilgilendirme ($\bar{x}=3.24$), hedef belirleme ($\bar{x}=3.18$), eleştirel iletişim ($\bar{x}=3.25$), birincil ilişkiler ($\bar{x}=3.00$) ve geri bildirim ($\bar{x}=3.05$) olmak üzere tüm alt boyutlarda da yöneticilerin orta düzeyde iletişime sahip olduğunu düşünmektedirler.

İkinci alt problem: Yöneticilerin etik liderlik uygulamaları düzeyi

Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarına ilişkin analiz sonuçları Tablo.2’de verilmiştir.

Tablo 2

Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamaları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Etik Liderlik	\bar{x}	Ss.
---------------	-----------	-----

Etik Toplam	3.21	.66
İletişimsel Etik	3.15	.72
İklimsel Etik	3.22	.68
Karar Vermede Etik	3.32	.77
Davranışsal Etik	3.21	.62

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenler yöneticilerinin etik liderlik uygulamasını ($\bar{x}=3.21$) orta düzeyde yeterli sergilediğini düşünmektedirler. Etik liderlik ölçeğinin alt boyutları olan iletişimsel etik ($\bar{x}=3.15$), iklimsel etik ($\bar{x}=3.22$), karar vermede etik ($\bar{x}=3.32$) ve davranışsal etik ($\bar{x}=3.21$) yaklaşımlarında orta düzeyde yeterli bulmaktadırlar.

Üçüncü alt problem: Yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, branş ve mezun olduğu fakülte değişkenine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.

- a) **Cinsiyet:** Yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular aşağıda Tablo.3’de verilmiştir.

Tablo 3
Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları

İletişim	Cinsiyet	\bar{x}	t	df	p
Genel	Kadın	3.19	.622	199	.53
	Erkek	3.13			
Bilgilendirme	Kadın	3.27	.770	199	.44
	Erkek	3.18			
Hedef Belirleme	Kadın	3.17	-.208	199	.83
	Erkek	3.20			
Eleştirel İletişim	Kadın	3.28	1.015	199	.31
	Erkek	3.17			
Birincil İlişkiler	Kadın	3.02	.365	199	.71
	Erkek	2.97			
Geribildirim	Kadın	3.04	.091	199	.92

Erkek	3.06
-------	------

Tablo 3'teki yöneticilerin iletişim düzeylerinin toplamda ve alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması için yapılan t-testi sonuçlarına göre yöneticilerin iletişim düzeylerini kadın öğretmenler ($\bar{x}=3.19$), erkek öğretmenler ($\bar{x}=3.13$) orta düzeyde sergilediğini düşünmektedirler. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin cinsiyetleri ile yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

b) Kıdem: Yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular aşağıda Tablo.3'de verilmiştir.

Tablo 4
Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre One-Away Anova Analizi Sonuçları

İletişim ve Alt Boyutları	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	Farklar
İletişim toplam	1.596	3/197	.532	1.171	.32	-
Bilgilendirme	2.254	3/197	.751	1.273	.28	-
Hedef Belirleme	2.430	3/197	.810	1.151	.33	-
Eleştirel İletişim	.649	3/197	.216	.422	.42	-
Birincil İlişkiler	.851	3/197	.284	.331	.80	-
Geri Bildirim	2.024	3/197	.675	.739	.53	-

Tablo 4.5 incelendiğinde yöneticilerin iletişim düzeylerinin toplamda ve alt boyutlarda kıdem değişkenine göre karşılaştırılması amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) sonucunda kıdem değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

c) **Eğitim Durumu:** Yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular aşağıda Tablo.4'de verilmiştir.

Tablo 4

Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları

İletişim	Eğitim Durumu	\bar{x}	t	df	p
Genel	Lisans	3.18	.365	199	.71
	Lisansüstü	3.10			
Bilgilendirme	Lisans	3.24	.059	199	.95
	Lisansüstü	3.23			
Hedef Belirleme	Lisans	3.19	.432	199	.66
	Lisansüstü	3.08			
Eleştirel İletişim	Lisans	3.25	-.070	199	.94
	Lisansüstü	3.26			
Birincil İlişkiler	Lisans	3.01	.755	199	.45
	Lisansüstü	2.81			
Geribildirim	Lisans	3.05	.044	199	.96
	Lisansüstü	3.04			

Tablo 4 incelendiğinde yöneticilerin iletişim düzeylerinde toplamda ve alt boyutlarda öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde lisans mezunu öğretmenler ($\bar{x}=3.18$) ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin ($\bar{x}=3.10$) görüşleri orta düzeydedir. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim düzeylerine yönelik görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

- d) **Branş:** Yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular aşağıda Tablo.5'te verilmiştir.

Tablo 5

Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Branş Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları

İletişim	Branş	\bar{x}	t	df	p
Genel	Okul Öncesi Öğretmeni	3.22	1.005	199	.31

	Sınıf Öğretmeni	3.12			
Bilgilendirme	Okul Öncesi Öğretmeni	3.33	1.571	199	.11
	Sınıf Öğretmeni	3.16			
Hedef Belirleme	Okul Öncesi Öğretmeni	3.19	.119	199	.90
	Sınıf Öğretmeni	3.17			
Eleştirel İletişim	Okul Öncesi Öğretmeni	3.33	1.605	199	.11
	Sınıf Öğretmeni	3.17			
Birincil İlişkiler	Okul Öncesi Öğretmeni	3.02	.229	199	.81
	Sınıf Öğretmeni	2.99			
Geribildirim	Okul Öncesi Öğretmeni	3.10	.753	199	.45
	Sınıf Öğretmeni	3.00			

Tablo 5'teki t-testi sonuçları incelendiğinde okul öncesi öğretmenleri ($\bar{x}=3.22$) sınıf öğretmenleri ($\bar{x}=3.12$) yöneticilerinin iletişim düzeylerini orta düzeyde sağladıklarını düşünmektedirler. Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

- e) **Mezuniyet:** Yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin mezuniyet değişkenine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular aşağıda Tablo.6'da verilmiştir.

Tablo 6

Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Mezun Olduğu Fakülte Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları

İletişim	Mezun Olduğu Fakülte	\bar{x}	t	df	p
Genel	Eğitim Fakültesi	3.15	-1.569	199	.11
	Eğitim Fakültesi Dışı	3.42			
Bilgilendirme	Eğitim Fakültesi	3.21	-1.801	199	.07
	Eğitim Fakültesi Dışı	3.56			
Hedef Belirleme	Eğitim Fakültesi	3.17	-.800	199	.42
	Eğitim Fakültesi Dışı	3.34			

Eleştirel İletişim	Eğitim Fakültesi	3.23	-1.249	199	.21
	Eğitim Fakültesi Dışı	3.45			
Birincil İlişkiler	Eğitim Fakültesi	2.97	-1.693	199	.09
	Eğitim Fakültesi Dışı	3.36			
Geribildirim	Eğitim fakültesi	3.01	-2.102	199	.03*
	Eğitim Fakültesi Dışı	3.51			

Tablo 6’da öğretmenlerin mezun oldukları fakülte değişkenine göre yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin görüşleri için toplamda ve alt boyutlarda yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Eğitim fakültesi mezunları için ($\bar{x}=3.15$) eğitim fakültesi dışı mezunları için ($\bar{x}=3.42$) şeklinde bulunmuştur. Buna göre eğitim fakültesi mezunları yöneticilerinin iletişim biçimlerini orta düzeyde yeterli bulurken buna karşılık olarak eğitim fakültesi dışı mezunlarının yöneticilerin iletişim biçimlerini orta düzeyde yüksek olarak sergilediklerini düşündükleri görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında mezun olduğu fakülte değişkenine göre geri bildirim alt boyutunda ($p=.03$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Dördüncü alt problem: Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, branş ve mezun olduğu fakülte değişkenine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- a) **Cinsiyet:** Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular aşağıda Tablo.7’de verilmiştir

Tablo 7

Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Analizi Sonuçları

Etik	Cinsiyet	\bar{x}	t	df	p
Genel	Kadın	3.23	.389	199	.69

	Erkek	3.19			
İletişimsel Etik	Kadın	3.16	.162	199	.87
	Erkek	3.14			
İklimsel Etik	Kadın	3.24	.646	199	.51
	Erkek	3.17			
Karar Vermede Etik	Kadın	3.36	1.047	199	.29
	Erkek	3.23			
Davranışsal Etik	Kadın	3.20	-.433	199	.66
	Erkek	3.24			

Tablo 7’de yöneticilerin etik liderlik uygulamalarının toplamda ve alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması için yapılan t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Genel olarak öğretmen görüşleri, kadın (\bar{x} =3.23), erkek (\bar{x} =3.19) şeklindedir ve cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarını orta düzeyde yeterli bulmaktadırlar. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin cinsiyetleri ile yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 8

Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarının Kıdem Değişkenine Göre One Way Anova Analizi Sonuçları

Etik	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P	Farklar
Genel	1.967	3/197	.656	1.486	.22	-
İletişimsel Etik	2.015	3/197	.672	1.274	.28	-
İklimsel Etik	1.819	3/197	.606	1.311	.27	-
Karar Vermede Etik	5.764	3/197	1.921	3.350	.02	1-5 yıl ile 6-10 yıl
Davranışsal Etik	0.577	3/197	.192	0.488	.69	-

Tablo 8 incelendiğinde kıdem değişkeninin karar vermede etik alt boyutunda 1-5 yıl ile 6-10 yıl sahip öğretmen görüşleri arasında ($p=.02$) anlamlı bir farklılık

olduğu görülmektedir. Farklığın nasıl olduğuna ilişkin bulgular tablo. 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarının Kıdem Değişkenine İlişkin Scheffe Testi

Etik	Kıdem	\bar{x}	Mean Difference	P
Karar Vermede Etik	1-5 yıl	3.42	.42	.02
	6-10 yıl	2.99		

Tablo 9’daki verilere göre; 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler yöneticilerin karar vermede etik davranışlarını ($\bar{x}=3.42$) yeterli düzeyde sağladığını düşünürken 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}= 2.99$) orta düzeyde sergilediğini düşünmektedir. Buna göre genç öğretmenler daha tecrübeli olan öğretmenlere göre yöneticilerini daha üst düzeyde etik lider olarak algılamaktadırlar.

- c) **Eğitim Durumu:** Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular aşağıda Tablo.10’da verilmiştir

Tablo 10

Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Analizi Sonuçları

Etik	Eğitim Durumu	\bar{x}	t	df	p
Genel	Lisans	3.23	1.119	199	.26
	Lisansüstü	3.00			
İletişimsel Etik	Lisans	3.16	1.116	199	.26
	Lisansüstü	2.92			
İklimsel Etik	Lisans	3.23	1.003	199	.31
	Lisansüstü	3.03			
Karar Vermede Etik	Lisans	3.34	1.328	199	.18
	Lisansüstü	3.03			
Davranışsal Etik	Lisans	3.22	.698	199	.48
	Lisansüstü	3.09			

Tablo 10 incelendiğinde etik liderlik ölçeğinin yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında toplamda ve alt boyutlarında analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Toplamına baktığımızda lisans mezunu öğretmenler ($\bar{x}= 3.23$), lisansüstü mezunu öğretmenler ($\bar{x}=3.00$) orta düzeyde yeterli sergilediğini düşünmektedirler. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin eğitim durumu ile yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- d) **Kıdem:** Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular aşağıda Tablo.11’de verilmiştir

Tablo 11

Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre t-testi Analizi Sonuçları

Etik	Branş	\bar{x}	t	df	p
Genel	Okul Öncesi Öğretmeni	3.27	1.306	199	.19
	Sınıf Öğretmeni	3.15			
İletişimsel Etik	Okul Öncesi Öğretmeni	3.20	1.013	199	.31
	Sınıf Öğretmeni	3.10			
İklimsel Etik	Okul Öncesi Öğretmeni	3.27	1.069	199	.28
	Sınıf Öğretmeni	3.17			
Karar Vermede Etik	Okul Öncesi Öğretmeni	3.43	2.125	199	.35
	Sınıf Öğretmeni	3.20			
Davranışsal Etik	Okul Öncesi Öğretmeni	3.25	.814	199	.41
	Sınıf Öğretmeni	3.17			

Tablo 11 incelendiğinde etik liderlik ölçeğinin yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında toplamda ve alt boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

- f) **Mezun olduğu fakülte:** Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin Mezun olduğu fakülte değişkenine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular Tablo.12’de verilmiştir

Tablo 12

Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mezun Olduğu Fakülte Değişkenine Göre t-testi Analizi Sonuçları

Etik	Mezun Olduğu Fakülte	\bar{x}	t	df	p
Genel	Eğitim Fakültesi	3.19	-1.471	199	.14
	Eğitim Fakültesi Dışı	3.44			
İletişimsel Etik	Eğitim Fakültesi	3.13	-1.432	199	.15
	Eğitim Fakültesi Dışı	3.39			
İklimsel Etik	Eğitim Fakültesi	3.20	-1.272	199	.20
	Eğitim Fakültesi Dışı	3.42			
Karar Vermede Etik	Eğitim Fakültesi	3.29	-1.936	199	.05
	Eğitim Fakültesi Dışı	3.66			
Davranışsal Etik	Eğitim Fakültesi	3.20	-.814	199	.41
	Eğitim Fakültesi Dışı	3.33			

Tablo 12 incelendiğinde etik liderlik ölçeğinin yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında toplamda ve alt boyutlarında mezun olduğu fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Genel olarak bakıldığında eğitim fakültesi mezunları ($\bar{x}=3.19$) orta düzeyde yeterli sergilediğini düşünürken eğitim fakültesi dışı mezunları ($\bar{x}=3.44$) orta düzeyin üst sınırına yakın olarak yeterli düzeyde sergilediğini düşünmektedirler.

Beşinci alt problem: Yöneticilerin iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları arasındaki ilişki

Araştırmada iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular Tablo.13’de verilmiştir.

Tablo 13

Yöneticilerin İletişim Düzeyleri Alt Boyutları İle Etik Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

		İletişim Toplam	Bilgilendirme	Hedef Belirleme	Birincil İlişkiler	Geri Bildirim	Eleştirel İletişim
Etik Liderlik	r	,844**	,813**	,845**	,753**	,845**	,723**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201

Tablo 13 incelendiğinde yöneticilerin etik liderlik uygulamaları ile iletişim düzeyleri arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=.844$; $p=.00<0.05$). Yöneticilerin etik liderlik uygulamaları ile iletişim düzeylerinin bilgilendirme, hedef belirleme, birincil ilişkiler, geri bildirim ve eleştirel iletişim alt boyutları arasında da yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları alt boyutları arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular Tablo. 14'te verilmiştir.

Tablo 14

Yöneticilerin İletişim Düzeyleri İle Etik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Etik Liderlik Toplam	İletişimsel Etik	İklimsel Etik	Karar Vermede Etik	Davranışsal Etik
İletişim Düzeyi	r	,844**	,833**	,819**	,767**	,744**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201

Tablo 14 incelendiğinde yöneticilerin iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=.844$; $p=.00<0.05$). Yöneticilerin iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamalarının iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik alt boyutlarında da yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Tartışma ve Sonuçlar

Bu araştırmada; özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak elde edilen bulguların tartışması aşağıda alt problemlere göre aşağıda başlıklar altında verilmiştir.

a) Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar ve tartışma: Araştırmaya katılan öğretmenlere göre yöneticiler öğretmenlerle toplamda ve bilgilendirme, hedef belirleme, eleştirel iletişim, birincil ilişkiler ve geri bildirim alt boyutlarında orta düzeyde iletişim kurduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkili bir örgütsel işleyiş açısından özellikle eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitim temel etkeni olan öğretmenlerle daha üst düzeyde iletişim kurması beklenir. Bu sonuca bakıldığında yöneticilerin iletişim kurmada tam anlamda yeterli kalamadığı söylenebilir. Sağır ve Parlak (2018) “Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki” adlı çalışmalarında yöneticilerin öğretmenlerle iletişimini orta düzeyde ve yükseğe yakın bir düzeyde belirlemiştir ve sonuçlar bu çalışma ile paralellik göstermektedir.

b) İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar ve tartışma: Öğretmen görüşlerine göre yöneticiler etik liderlik uygulamalarında toplamda ve iletişimsel, iklimsel, karar verme ve davranışsal etik alt boyutlarında orta düzeyde etik liderlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt içinde yöneticilerin, özellikle eğitim kurumlarında örgüt işlerinin yürütülmesinde en önemli yere sahip olan öğretmenlere daha üst düzeyde etik liderlik davranışları göstermesi beklenir. Bu sonuca bakıldığında yöneticilerin etik liderlik uygulamalarının yetersiz kaldığı söylenebilir. Kalaz (2016) “Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı çalışmasında yöneticilerin etik liderlik uygulamalarını orta düzeyde belirlemiştir ve bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Buna karşın Baştuğ (2009) “İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri” adlı çalışmasında yöneticilerin etik liderliğin dört alt boyutunda da üst düzeyde etik liderlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

c) Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar ve tartışma: Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin iletişim düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler yöneticilerinin orta düzeyde iletişim düzeyine sahip olduğunu düşünmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin iletişim düzeylerinin yeterli olup olmaması öğretmenlerin kadın-erkek olmasına değil yöneticilerinin iletişim düzeylerini nasıl algıladıklarına bağlıdır. Çelik (2019) tarafından yapılan “İlkokul öğretmenlerinin algıladıkları yönetici iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumunu arasındaki ilişki” adlı çalışmada iletişim becerileri değişkeninde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerinin iletişim düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olmaması bu araştırmanın sonucunu da desteklemektedir.

Öğretmen görüşlerine göre kıdem değişkeninin yöneticilerin iletişim düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin sahip olduğu kıdemin yöneticilerinin iletişim düzeylerini belirleyici bir role sahip olmadığı görülmektedir. Buna karşın Çelik (2019) tarafından yapılan “İlkokul öğretmenlerinin algıladıkları yönetici iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumunu arasındaki ilişki” adlı çalışmada iletişim becerileri değişkeninde yöneticilerin iletişim düzeylerinin öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin daha olumlu yönde olduğu bulunarak farklılaştığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre yöneticilerinin iletişim düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın Akan ve Azimi (2019) “Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi” adlı çalışmalarında yöneticilerin iletişim becerileri ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulmuşlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre yöneticilerin branş değişkeninin yöneticilerin iletişim düzeylerinde istatistiksel açıdan farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin branşlarının yöneticilerinin iletişim düzeylerine ilişkin algılarında belirleyici bir faktör olmadığı söylenebilir. Buna karşın Fidan (2013) “Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve

örgütsel değerler arasındaki ilişki” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin iletişim becerileri arasında branş değişkeni açısından anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır ve bu çalışma ile paralellik göstermemektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun olduğu fakülte değişkenine göre yöneticilerinin iletişim düzeylerinde geri bildirim alt boyutunda farklılaştığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre öğretmenler yöneticilerinin geri bildirimde bulunma düzeylerini yeterli bulmamaktadır. Bu alt boyutta eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenler yöneticilerinin iletişim düzeylerini ($\bar{x}=3.01$) orta düzeyde bulurken eğitim fakültesi dışı öğretmenler ($\bar{x}=3.51$) orta düzeyin üst sınırına yakın olarak yüksek düzeyde sergilediğini düşünmektedir. Açıkkel (2010) “Ortaöğretim kurumlarında yönetici öğretmen iletişimi” adlı çalışmasında eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin yöneticilerini iletişim bakımından diğer öğretmenlere kıyasla daha olumsuz buldukları sonucuna ulaşması bu çalışma bile paralellik göstermektedir.

d) Dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlar ve tartışma: Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin, yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarında anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Etik liderliğin; iletişimsel, iklimsel, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarının puanları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerin kadın veya erkek olması yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarında değişiklik göstermemektedir. Uysal (2019) “Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki” adlı çalışmasında yöneticilerin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinde öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşması bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Buna karşın Emirbey (2017) “Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki” adlı çalışmasında yöneticilerin etik liderlik davranışlarını kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha olumlu değerlendirdikleri sonucuna ulaşarak anlamlı bir farklılık bulması bu çalışmanın sonucunu desteklememektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinde kıdem değişkenine göre farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre 1-5 yıl kıdeme sahip genç öğretmenlerin 6-10 yıl kıdeme sahip daha deneyimli öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik uygulamalarını daha

yüksek düzeyde sergilediğini düşündükleri görülmüştür. Acar (2011) “Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi” adlı çalışmasında yöneticilerinin etik liderlik davranışlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlamış ve genç öğretmenlerin daha kıdemli öğretmenlere göre yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini taşıdığı görüşünde olduğunu tespit etmiştir ve bu sonuç bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Buna karşın Emirbey (2017) “Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki” adlı çalışmasında yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin kıdem değişkeni arasında bu çalışmadaki gibi farklılaşma görülmüştür ancak genç öğretmenlerin aksine 21-25 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyini daha yüksek düzeyde buldukları tespit edilmiştir. Bahçeli (2014) “Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin karşılaştığı yıldırma davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı çalışmasında okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ve sonuçlar bu çalışma ile örtüşmemektedir.

Öğretmen görüşlerine göre eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin etik liderlik uygulamalarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çınar (2019) “Mesleki ve teknik Anadolu lisesi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre incelenmesi” adlı çalışmasında öğretmenlerin öğrenim düzeyine ilişkin değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmadığını tespit etmiştir ve bu araştırmayla paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkeninin yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre branşın yöneticilerin etik liderlik uygulamalarında belirleyici bir faktör olmadığı söylenebilir. Erdoğan (2018) “Öğretmenlere göre okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki” adlı çalışmasında etik liderlik özellikleri değişkeninde öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik uygulamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir ve bu çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir. Aktoy (2010) “İlköğretim

yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi” adlı çalışmasında yöneticilerin iletişim düzeylerinin öğretmenlerin branş değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır ve sonuçlar bu araştırma ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun olduğu fakülte değişkenine göre yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yöneticilerin liderlik özelliklerinin etik ilkelere uygunluğu öğretmenlerin lisans veya lisansüstü mezuniyete sahip olmasına değil yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini nasıl algıladıklarına bağlıdır. Konak (2014) “Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki” adlı çalışmasında müdürlerin etik liderlik davranışları değişkeni ile öğretmenlerin öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Sonuçlar bu çalışma ile örtüşmektedir.

e) **Beşinci alt probleme ilişkin sonuçlar ve tartışma:** Yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri ve alt boyutları ile etik liderlik uygulamaları ve alt boyutları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yöneticilerin yüksek iletişim düzeylerine sahip olması etik liderlik uygulamalarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Bu bulgulara göre yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin 1 birimlik artış etik liderlik uygulamalarına ilişkin .844'lük artışa neden olmaktadır.

Öneriler

- Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan yöneticilerin orta düzeyde iletişim ve etik liderlik uygulamalarına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak yöneticilerin yüksek düzeyde iletişim ve etik liderlik uygulamalarına sahip olmalarına yönelik çalışmaların yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bunun için yöneticilerin iletişim düzeylerini yükseltmeye yönelik hizmet içi eğitim ve seminerler düzenlenmelidir. İletişim düzeyinin yüksek olmasının etik liderlik uygulamalarını da olumlu yönde etkilemesi beklenebilir.
- Okul yöneticilerinin öğretmenler ile kurdukları iletişim düzeylerini yüksek düzeye çıkarmak için okul içinde sosyal etkinliklere yer verilebilir.

- Okul yöneticileri daha üst düzeyde etik liderlik uygulamalarına sahip olmaları için etik ilkelerin öğrenimi konusunda teşvik edilmelidir.

-Bu araştırma diğer eğitim kademelerinde ve farklı değişkenlerle birlikte daha geniş örneklem grubuyla yapılabilir.

-Bu araştırma nitel yöntemle de yapılabilir.

Kaynakça

- Acar, G. (2011). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Açıkel, G. (2010). Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Öğretmen İletişimi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akan, D. ve Azimi, M. (2019). Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 1(9): 287-300.
- Akbaş, M. (2019). Öğretmen Görüşlerine Göre Yaygın Eğitim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Aktoy, B. (2010). İlköğretim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Allen, L. (2010). Communication And The Full Range Leadership Model: A Study Of The Relationship Between Leadership Style And Communication Apprehension, Communication Competence And Listening Styles. (Master Of Arts In Communication Studies). California State University, Sacramento.
- Atik, L. (2009). İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aydın, İ. (2012). Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik (5.baskı) Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, T. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle İlgili Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bahçeli, F. (2014). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Karşılaştığı Yıldırma Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Baştuğ, İ. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bello, S. M. (2012). Impact Of Ethical Leadership On Employee Job Performance. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(11): 228- 236.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M., E., D., Harrison. and L, Trevino.(2005). Ethical Leadership, A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Newyork, (97), 117-134.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. Ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 17. bs. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çavdar, M. (2009). Çalışanlara Sağlanan Eğitim Ve İletişim Olanaklarının İletişim Kurma Davranışları Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çelik, S. (2019). İlkokul Öğretmenlerinin Algıladıkları Yönetici İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Motivasyonu Ve İş Doyumunu Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Çınar (2019). Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Değer, M. (1998). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranışları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Durmuş, A. (2014). Güncel Liderlik Yaklaşımları, Duygusal Zeka, Yöneticilerin Liderlik Tarzları Ve Duygusal Zeka İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Emirbey, A. R. (2017). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Erdoğan, H. Ş. (2018). Öğretmenlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2019). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 7-24.
- Fidan, M. (2013). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Gençer, Ö. (2019). İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşantıları İle Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Güler İplikçi, H. (2015). İletişimde Temel Modeller ve Kitle İletişim Modelleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(2): 15-25.
- Gültekin, M. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gündüz, M ve Akın, A. (2015). Türkiye’de Devlet Okullarındaki Özel Eğitimle İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 87.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., Boulton, W. R., & Gatewood, R. D. (1980, August). Development of a Conceptual Framework for Analyzing the Communication-Performance Relationship. In *Academy of Management proceedings* (Vol. 1980, No. 1, pp. 178-182). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Işık, M. (2009). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalaz, M. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konak, M. (2014). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Çokluk-Bökeoğlu, Ö. (2007). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. 2. bs. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Kurt, S. (2015). Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- MEB, (2006). Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi: Meslek Etiği, Ankara.
- MEB, (2012). Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri: Örgüt İletişimi, Ankara.
- Miles, E. W., Patrick, S. L., & King Jr, W. C. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 277-292.
- Olgun, F. B. (2005). Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf İçinde Etkili İletişim Ortamı Yaratma Ve İletişimde Fırsat Eşitliği Sağlama Becerilerinin Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Özgözcü, S. (2008). İlköğretim Ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin, Denetmenlerin İletişim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Parlak, M. (2018). Lise Eğitim Yöneticilerinde Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sağbaşı, N. Ö. (2013). İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sağır, M. ve Parlak, F. (2018). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Ekev Akademi Dergisi*. 76: 165-182.
- Samsa, S. (2005). Öğrencilerin Yüksek Öğretim Kurumlarında Görev Yapmakta Olan Öğretim Elemanlarının İletişim Biçimlerine İlişkin Algı ve Beklentileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Şahin, A. Z. (2000). Effective thermal conductivity of frost during the crystal growth period. *International Journal of Heat and Mass Transfer*, 43(4), 539-553.
- Takmaz, Ş. U., (2009). İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışları Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tomaç, S. (2009). Anaokulu Öğretmenlerinin İletişim Becerileri Açısından Yöneticileri Algılamaları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tombak, N. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tuna, Y., Birsen, Ö., Erzurum, F., Küçük, M., Çolak, F. Ü., & Özkoçak, L. (2012). İletişim. A Pegem Akademi.
- Türkyılmaz, S. (2018). İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uysal, B. (2019). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Yaman, S. (2019). Aile Sağlığı Merkezi Çalışanlarının Yaşlılar İle İletişimlerinin İncelenmesi ve İletişim Becerilerinin Yaşlı Memnuniyetine Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, B. (2003). Toplumsal İletişim ve Kütüphane. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 20 (2): 11-29.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, T. (2015). Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Görev Yapan Müdürlerin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Algısına Göre Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel Şahin, F. (1997). Grupla İletişim Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeylerine Etkisi. (Yayınlanmamış Doktor Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2) 2005, 291-30.