

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖZEL EĞİTİM VE REHABİLİTASYON**  
**MERKEZLERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN**  
**ÖĞRETMENLERLE İLETİŞİM DÜZEYLERİ İLE ETİK**  
**LİDERLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sevil İMERT**

**İstanbul**

**Aralık-2019**

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖZEL EĞİTİM VE REHABİLİTASYON MERKEZLERİNDEKİ**  
**YÖNETİCİLERİN ÖĞRETMENLERLE İLETİŞİM DÜZEYLERİ**  
**İLE ETİK LİDERLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sevil İMERT**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Bilal YILDIRIM**

**İstanbul**

**Aralık-2019**

## TEZ ONAYI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

Üye Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ

Üye Dr. Öğr. Üyesi Elif Esra ARIKAN

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerindeki Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Düzeyleri ile Etik Liderlikleri Arasındaki İlişki**” adlı çalışmamın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

  
Sevil İMERT

## ÖNSÖZ

Araştırmamdaki her aşamada tecrübesi ve akademik bilgisiyle bana katkı sağlayarak yardımcı olan, sabrını ve hoşgörüsünü esirgemeyerek motive eden ve sonsuz destek sağlayan çok değerli tez danışmanım Doç. Dr. Bilal YILDIRIM' a ve bana ufuk açan tüm hocalarıma,

Hayatımın her döneminde olduğu gibi yüksek lisans eğitimim boyunca maddi ve manevi en büyük desteği sağlayan, hiçbir fedakârlıktan kaçınmayarak benim için en güzelini ve iyisini dileyen en değerlilerim canım ailem, bana her zaman güvendiğiniz ve sevdiğiniz için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Sevil İMERT**  
**İstanbul-2019**

## ÖZET

# ÖZEL EĞİTİM VE REHABİLİTASYON MERKEZLERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN ÖĞRETMENLERLE İLETİŞİM DÜZEYLERİ İLE ETİK LİDERLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sevil İMERT

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

Aralık-2019, 66+XII Sayfa

Bu çalışmanın amacı özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerindeki yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri ile etik liderlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu çalışmada 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.

## ABSTRACT

# MANNERS OF COMMUNICATION OF THE MANAGERS WITH THE TUTORS IN SPECIAL EDUCATION AND THE RELATION BETWEEN REHABILITATION CENTERS AND ETHICAL LEADERSHIPS

Sevil İMERT

Master, Educational Administration and Supervision

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Bilal YILDIRIM

December-2019, 66+XII Pages

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 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.





# İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAYI</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

1.1.Problem Durumu.....	2
1.2.Araştırmanın Amacı.....	5
1.3.Araştırmanın Önemi.....	5
1.4.Varsayımlar.....	5
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6.Tanımlar.....	6

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>7</b>
2.1.İletişim.....	7
2.2. İletişimin Önemi.....	7
2.3. İletişimin Amacı.....	8
2.4. İletişim Kuramları.....	8
2.5. İletişim Biçimleri.....	9
2.5.1.Sözlü İletişim.....	9
2.5.1.1.Sözlü İletişim Araçları.....	9
2.5.2.Sözsüz İletişim.....	10
2.5.2.1.Sözsüz İletişim Araçları.....	10
2.5.3.Yazılı İletişim.....	11
2.5.3.1. Yazılı İletişim Araçları.....	11

2.6.İletişim Sürecinin Ögeleri.....	12
2.6.1.Kaynak.....	12
2.6.2.Mesaj.....	12
2.6.3.Kanal.....	12
2.6.4.Alıcı.....	12
2.6.5.Dönüt.....	12
2.7.İletişim Çeşitleri.....	13
2.7.1.Biçimsel (Formal) İletişim.....	13
2.7.1.1.Dikey İletişim.....	13
2.7.1.2.Yatay İletişim.....	13
2.7.1.3.Çapraz İletişim.....	14
2.7.2.Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim.....	14
2.8.İletişim Becerisi.....	14
2.8.1.Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri.....	14
2.9.Liderlik.....	15
2.10.Liderlik Yaklaşımları.....	16
2.10.1.Özellikler Yaklaşımı.....	16
2.10.2.Davranışsal Yaklaşım.....	16
2.10.3.Durumsal Yaklaşım.....	16
2.11.Liderlik Stilleri.....	17
2.11.1.Vizyoner Liderlik.....	16
2.11.2.Öğretimsel Liderlik.....	16
2.11.3.Kültürel Liderlik.....	17
2.11.4.Etik ve Etik Liderlik.....	18
2.12.Etik Liderliğin Önemi.....	18
2.13.Etik Davranış İlkeleri.....	19
2.14.Etik Olmayan Davranış İlkeleri.....	22
2.15.Etik Liderlik Boyutları.....	24
2.15.1.İletişimsel Etik.....	24
2.15.2.İklimsel Etik.....	24
2.15.3.Davranışsal Etik.....	24
2.15.4.Karar Vermede Etik.....	24

2.16. Yöneticilerin İletişim Düzeyleri ile Etik Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	25
--	----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>YÖNTEM.....</b>	<b>26</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	26
3.2. Evren ve Örneklem.....	26
3.3. Veri Toplama Araçları.....	26
3.3.1. İletişim Ölçeği.....	27
3.3.2. Etik Liderlik Ölçeği.....	28
3.4. Verilerin Çözümlemesi.....	29

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>BULGULAR ve YORUMLAR.....</b>	<b>31</b>
4.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	31
4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	32
4.2.1. Yöneticilerin İletişim Düzeyleri ve Etik Liderlik Uygulamaları.....	32
4.2.1.1. Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Düzeyleri.....	32
4.2.1.2. Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamaları.....	32
4.2.2. Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Yorumları.....	33
4.2.2.1. İletişim Düzeyleri ile Cinsiyet Değişkeninin İncelenmesi....	33
4.2.2.2. İletişim Düzeyleri ile Kıdem Değişkeninin İncelenmesi.....	34
4.2.2.3. İletişim Düzeyleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin İncelenmesi.....	34
4.2.2.4. İletişim Düzeyleri ile Branş Değişkeninin İncelenmesi.....	35
4.2.2.5. İletişim Düzeyleri ile Mezun Olduğu Fakülte Değişkeninin İncelenmesi.....	35
4.2.3. Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarının Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Yorumları.....	36
4.2.3.1. Etik Liderlik Uygulamaları ile Cinsiyet Değişkeninin İncelenmesi.....	36

4.2.3.2. Etik Liderlik Uygulamaları ile Kıdem Değişkenin İncelenmesi.....	37
4.3.3.3. Etik Liderlik Uygulamaları ile Eğitim Durumu Değişkeninin İncelenmesi.....	38
4.3.3.4. Etik Liderlik Uygulamaları ile Branş Değişkeninin İncelenmesi.....	39
4.3.3.4. Etik Liderlik Uygulamaları ile Mezun Olduğu Fakülte Değişkeninin İncelenmesi.....	39
4.2.3. Yöneticilerin İletişim Düzeyleri ile Etik Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	40
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>42</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	42
5.2. Öneriler.....	47
5.2.1. Uygulamacılara Öneriler.....	45
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	46
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>48</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>58</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>66</b>

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1:	İletişim Ölçeği Puanlama Sınırları.....	28
Tablo 3.2:	Etik Liderlik Ölçeği Puanlama Sınırları.....	28
Tablo 3.3:	İletişim Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	29
Tablo 4.1:	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	31
Tablo 4.2:	Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Düzeyleri.....	32
Tablo 4.3:	Yöneticilerin Öğretmenlere Etik Liderlik Uygulamaları.....	32
Tablo 4.4:	Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	33
Tablo 4.5:	Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre One-Away Anova Analizi Sonuçları.....	34
Tablo 4.6:	Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin T-testi Sonuçları.....	34
Tablo 4.7:	Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Branş Değişkenine İlişkin T-testi Sonuçları.....	35
Tablo 4.8:	Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Mezun Olduğu Fakülte Değişkenine İlişkin T-testi Sonuçları.....	36
Tablo 4.9:	Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi.....	37
Tablo4.10:	Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarının Kıdem Değişkenine Göre One Way Anova Analizi Sonuçları .....	37
Tablo 4.11:	Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarının Kıdem Değişkenine İlişkin Scheffe Testi.....	38
Tablo 4.12:	Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-test Analizi.....	38
Tablo 4.13:	Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre t-testi Analizi.....	39

Tablo 4.14:	Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mezun Olduğu Fakülte Değişkenine Göre t-testi Analizi.....	40
Tablo 4.15:	Yöneticilerin İletişim Düzeyleri Alt Boyutları İle Etik Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi.....	40
Tablo 4.16:	Yöneticilerin İletişim Düzeyleri İle Etik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi.....	41



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Birçok ülkede anayasal olarak vatandaşlarının eğitimi güvence altına alınmıştır. Ülkeler vatandaşlarının eğitim düzeylerini yükseltmesi, 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 özen gerektirmekte ve özel eğitim adı altında bireysel derslerle desteklenmelidir.

Ülkemizde özel eğitim hizmeti sunan birçok kurum ve kuruluş mevcut olmakla birlikte bunların büyük bir çoğunluğu ücretsiz eğitim vermektedir. Böylece özel gereksinimi olan bireylere sahip ailelere çocuklarının eğitimleri için maddi ve manevi destek sağlanmaktadır. Ancak özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinin yaygın olmadığı dönemlerde fiziksel ve zihinsel engele sahip bireylerin büyük bir çoğunluğu eğitici bir destek görememekte ve aileleri tarafından reddedilerek saklanmaktaydılar. Yaygınlaşan ücretsiz eğitim merkezleri ile bu bireyler hayata eğitim ve destek ile tutunmaya başlamışlardır.

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 çalışmalarını büyük önem taşımaktadır. İletişim düzeylerinin yüksek olduğu bireyler ile çalışmak kişilerde kendini ortama ait hissetme ve daha özverili çalışma isteğini de beraberinde getirir.

Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde bu ortamın sağlanmasında ise yöneticilere büyük görev düşmektedir. Okul yöneticileri etik liderlik ve etkili iletişim biçimlerini çok iyi bilmeli ve bunları uygulamalarına ve davranışlarına da yansıtmalıdır. Yeniliklere, farklı fikir ve görüşlere saygı duymalı ve öğretmenlere eşit bir saygı ve sevgi ile yaklaşmalıdır. Eğitime yönelik hizmet sunan alanında verim sağlayabilmesi yöneticilerinin niteliklerini iyi kullanabilmesine (Yılmaz, 2015).

## 1.1. Problem Durumu

Eğitim bireyleri belli amaçlar doğrultusunda yetiştirmek için onların ilgi, istek ve yetenekleri göz önünde bulundurularak milli eğitimin amaçları doğrultusunda geliştirilmesidir (Işık, 2009).

Kılıç vd. (2015) rgn eğitimi; yaş grubu ve seviyesi aynı olan bireylere belirli amaçlar doğrultusunda hazırlanmış eğitim programları hazırlayarak okul bünyesi içinde sistemli ve düzenli bir şekilde verilen eğitim olarak tanımlamıştır. Özel eğitim; yetersizliklerin engele dönüşmesinin önüne geçen, yetersizliğe sahip olan bireylerin toplum içinde bağımsız hareket edebilmesini ve becerilerini geliştirerek üretici olmalarına destek sağlayan bir eğitim hizmetidir (MEB, 2010: 1).

Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezleri, zihinsel, bedensel, sosyal, duygusal, ruhsal, konuşma görme ve işitme gibi yetersizlikleri olan bireylerin normal yaşamın gereklerine uyamadıkları durumlarda bu eksiklikleri gidermeyi ve toplum içinde kendini ifade edebilmeyi, ihtiyaçlarını kendi kendilerine yetebilecek düzeyde giderebilmeyi sağlayıcı beceriler kazandırmayı amaçlayarak bu doğrultuda hizmet veren merkezlerdir (Altınkurt, 2008).

Yönetmeliğe göre özel eğitimin tanımı ve amaçları şu şekilde belirtilmiştir (zel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği, 2006). Özel eğitim, özel eğitime gereksinim duyan bireylerin alanında uzman personeller tarafından eğitsel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hazırlanan eğitim programlarının uygulanması ve bireylerin gelişim özellikleri ile sahip oldukları yeterliliklerinin göz önünde bulundurularak eğitimin uygun ortamlarda sürdürülmesidir. Özel eğitimin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Toplum içinde kişiler arası iyi ilişkiler kuran, toplumsal rollerini çevresi ile uyumlu bir şekilde gerçekleştiren ve üreterek iş birliği ile çalışan mutlu bireyler olarak yetişmelerini,
2. Toplum içinde, kendi kendine yetebilecek sosyal becerileri kazanarak bağımsız yaşamalarına destek sağlamayı,
3. Bireyselleştirilmiş eğitim programları ile alanında uzman kişiler tarafından bireylerin ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda st öğrenime ve meslek hayatına hazırlanmalarını sağlamayı amaçlar.



Hocalar'a (2008) göre özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerindeki amaç, bireylerin toplum içinde uyumunu sağlamanın yanı sıra onlara akademik eğitim, sosyal ve günlük yaşamlarında ihtiyaç duydukları bilgi ve beceriler ve öz bakımlarını, iletişimlerini ve toplumsal yaşam becerilerini de kazandırarak onların topluma yararlı bir birey haline getirilmesi için uygun eğitimlerin verilmesidir. Bu anlamda bakıldığında tüm özel gereksinimli bireyler için özel uygulama planları hazırlanarak onların gelişimlerine uygun etkinlik ve etkinlik çizelgeleri ile hem toplumda var olabilmeleri hem de günlük yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından verilen özel eğitim oldukça yararlı olacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı (1997), 573 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede özel eğitimin ilkeleri şu şekilde sıralanmıştır:

1. Özel eğitime ihtiyaç duyan tüm bireyler, ihtiyaçları, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda özel eğitim hizmetlerinden faydalandırılır.
2. Erken dönemlerde özel eğitim uygulamalarına başlamak gerekir.
3. Özel eğitim uygulamaları, özel eğitim alması gereken bireylerin eğitimlerini sosyal ve fiziksel çevreleri ile bütünleştirerek planlar ve devam ettirir.
4. Özel eğitim gerektiren bireylerin diğer bireyler ile eğitim görmelerine öncelik verecek şekilde eğitim performanslarına yönelik uyarlamalar yapılır.
5. Özel eğitim gerektiren bireylerin her kademedeki eğitim haklarını kesintisiz bir şekilde devam ettirebilmesi tüm gelişim alanlarını destekleyecek kurumlar ile işbirliği içinde çalışılır.
6. Özel eğitim alan bireylere uygun bireysel eğitim planları hazırlanarak eğitim programlarının da bireye özgü olarak uygulanması esastır.
7. Özel eğitim sürecinde aile katılımı ile ailelerin sürece dahil edilesi esastır.
8. Özel eğitim hizmetleri politikası geliştirilirken özel eğitime ihtiyaç duyan bireylerin, içinde bulunduğu örgüt görüşlerine de önem verilir.
9. Özel eğitim hizmetleri, özel eğitim gerektiren bireylerin toplumla bir arada bulunma ve topluma uyum sağlama süreçlerine de katkı sağlayacak şekilde planlanır.

Bu ilkeler doğrultusunda özel eğitime ihtiyaç duyan bireyler için hazırlanan eğitim programlarının bireyselleştirilmiş olması, eğitimlerine çok erken yaşlarda başlayarak

onları çevreden soyutlamadan ailelerini de eğitim sürecine dâhil ederek bu sürecin uygulanması belirtilmektedir.

1982 Anayasası'nın 42. maddesinde kimse eğitim öğretim haklarından yoksun bırakılamaz ve 61. maddesinde ise, devlet engellilerin korunmalarını ve toplum hayatına uyumlarını sağlayıcı tedbirleri alır maddeleri yer almaktadır. Anayasanın bu maddeleri özel eğitim ve rehabilitasyon hizmetlerine muhtaç olan bireylerin de eğitim ve korunmalarının gerekliliğini ve önemini vurgulamıştır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982).

Bu anlamda eğitim sistemine bakıldığında eğitim de amaç milli eğitimin amaçlarını esas alırken özel eğitimde bireylerin özellikleri öncelikli amaçtır. Çünkü özel gereksinimi olan bireylerin her birinin ihtiyaçları birbirinden farklılık göstermektedir. Bu durumda özel eğitim merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin iletişimlerini eşit bir saygı ve sevgi çerçevesinde yansıtan yöneticilerle çalışmaları daha yararlı olacaktır. Çünkü insanların birlikte yaşama gerekliliği onların olumlu ilişkiler içerisinde olmalarını da beraberinde getirir. İnsanlarla geliştirilen ilişkiler ve sergilenen iletişim tutumları bireylerin performanslarını da olumlu ya da olumsuz açıdan etkilemektedir. Yöneticilerin iletişim yaklaşımlarının yanında etik davranışlarda sergilemeleri öğretmenlerin performanslarını olumlu veya olumsuz açıdan etkilemektedir. Yöneticiler öğretmenlere eşit ve adaletli davranmalı, taraf tutmadan tüm astlarına hoşgörülü yaklaşmalıdır. Böylece bireyler daha güvenli bir ortamda daha sağlıklı bir performans geliştirebilirler.

Yapılan literatür taramasında Dünya'da (Allen, 2010; Bello, 2012; Brown, Harrison & Trevino, 2005; ) ve Türkiye'de (Uğurlu, 2009; Aydın, 2010; Kılınç, 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.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

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 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?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Günümüzde insanlarla iletişimin çok önemli bir basamak olduğu bilinmektedir. Özellikle zihinsel ve bedensel engelli bireylerle yapılan çalışmalar daha fazla sabır gerektirdiğinden bireylerin birbirlerine yaklaşımlarının etik ve olumlu olması da motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkacak bulgular yöneticilerin öğretmenlere karşı göstermiş olduğu etik liderlik uygulamaları ve iletişim düzeylerini öğretmenlerin nasıl algıladıkları ve yöneticilerin nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda ipuçları verecek bir çalışma olması açısından önemlidir. Ayrıca özel eğitim alanında yöneticilerin etik liderliği ve iletişimi konusunda araştırmalara çok fazla yer verilmemesinden dolayı da araştırma önem kazanmaktadır. Sonraki araştırmacılara da yol gösterici bir model ve kaynak oluşturması açısından da önemlidir.

## **1.4. Varsayımlar**

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevaplar gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

## 1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece, Bahçelievler ve Başakşehir ilçelerindeki özel eğitim ve rehabilitasyon merkezleri ve bu merkezlerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma “İletişim Ölçeği” ve “Etik Liderlik Ölçeği” ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

## 1.6.Tanımlar

**Özel eğitim:** Özel eğitim, genel öğrenci özelliklerinden farklı özelliklere sahip bireylerin, bireye özgü planlanarak bağımsız yaşamalarına destek sağlamak amacıyla düzenlenen eğitimin bütünüdür ( Gündüz ve Akın, 2015). Bu çalışmada özel eğitim kavramı ile bireylerin fiziksel ve zihinsel yetersizlikleri doğrultusunda aldıkları eğitim ifade edilmek istenmiştir.

**Öğretmen:** Eğitimsel amaçlara ulaşılması ve verimliliğin artırılması süreçlerinde birinci dereceden pay sahibi olan kişidir (Öksüz, 1997).

**Rehabilitasyon:** Bireyin var olan yetenek becerilerinin gelişimini sağlayarak hayatını bağımsız bir şekilde devam ettirebilmesi için yapılan çalışmalardır (Yılmaz, 2015: 14).

**Yönetim:** Örgüt içinde var olan amaçlarla ulaşmak amacıyla örgütün sahip olduğu maddi ve insani gücün uyumu etkin bir biçimde kararlar alarak bu kararları uygulama sürecidir (Baştuğ, 2009).

**Yönetici:** Yönetim sürecinde var olan yönetim işlerinin yerine getirilmesini sağlayan kişi veya gruplardır (Şekerci, 2019).

**İletişim:** İletişim, kişilerin duygu ve düşüncelerini birbirlerine anlamlı semboller kullanarak transfer etmesi sürecidir (Fidan, 2013).

**Liderlik:** “Liderlik, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirir (Çelik, 2013: 3)”.

**Etik Liderlik:** Liderin etik kararlar vererek, etik değerleri davranışlarıyla sistemli bir şekilde ilişkilendirerek ifade etmesidir (Gültekin, 2008).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde iletişim ve çeşitleri açıklanmaya çalışılmıştır. Etik liderlik ve etik liderlik yaklaşımları ele alınmış ve temel teoriler incelenmiştir. Ayrıca iletişim düzeyleri ile etik liderlik ilişkisi ilgili araştırmalarla açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 2.1.İletişim

İnsan toplum içinde var olduğu sürece iletişime ihtiyaç duymaktadır. Yaşadığımız toplum içerisinde insanlar ile olumlu ya da olumsuz ilişkiler geliştirirken, bilgi paylaşımında bulunurken sürekli olarak iletişime başvurmaktayız. Çocukluk çağından yetişkinlik sürecine kadar hayatımızın her alanında sözlü ya da sözsüz iletişim biçimlerine başvurmaktayız. Toplumda var olabilme ve varlığımızı sürdürebilme noktasında iletişimin yeri ve önemi oldukça büyüktür. Bu anlamda iletişim hayatımızın her anında farklı şekillerde ve yöntemlerde karşımıza çıkan ve sürekli olarak kullanmamız gereken bir olgudur. Toplum veya örgüt içinde yaşanan sorunların rahat bir şekilde çözümlenerek en az seviyeye indirilmesinde kişiler arasında kurulan sağlıklı iletişim büyük önem taşımaktadır (Samsa, 2005: 10). Bu anlamda bireyler arasında kurulan sağlıklı iletişim ile yaşanan sorunların en aza indirgenmesinin hatta ortadan kalkmasının mümkün olabileceği vurgulanmıştır. Aşağıda iletişim ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

“İletişim, sözlük anlamı olarak iletişim eyleminde bulunma, gönderme anlamına gelir. Bu tanım iletişim yaklaşımını göndermeyi içerir (Özgan ve Aslan, 2008: 191)”. İletişim bir mesajın diğer birine aktarılması sürecidir (Erkuş ve Günlü, 2009: 8). İletişim, mesaj gönderen ve bu mesajı alan kişiler arasında karşılıklı olarak gerçekleştirilen etkileşimin bir sürecidir (Ertaş ve Töre, 2016: 91). İletişim birey, örgüt ve toplum için gerekli olan vazgeçilmez bir araçtır (Doğan, Çetin ve Koçak, 2016).

#### 2.2.İletişimin Önemi

Hayat boyu devam eden bir süreç olan iletişim, insanların hayatlarını devam ettirme sürecidir. İnsanlığın gelişmesiyle orantılı olarak iletişimde geliştiği gözlenmiştir (Üstünel, 2011: 12). Bu bağlamda insanlar sosyal bir varlıktır ve yaşamları boyunca

birbirleri ile etkileşim halinde bulunmak durumudur. Böylece duygu ve düşüncelerini, hedeflerini, eylemlerini, hayallerini, plan ve programlarını iletişim yoluyla birbirine aktarırlar. Bu nedenle iletişim hayatımızın merkezinde yer alan bir kavram haline gelmektedir. İletişim kurarken önemli olan sağlıklı bir iletişim geliştirebilmektir. İletişim becerilerini iyi kullanmak bireyin toplum içinde var olabilmesi ve değer gören bir birey olarak toplumda varlığını sürdürebilmesine katkı sağlayacaktır.

### **2.3.İletişimin Amacı**

Bireyler birbirleri ile iletişim içinde bulunurken farkında olsun veya olmasın belli amaçlar doğrultusunda bu süreci başlatırlar. 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).

### **2.4.İletişim Kuramları**

Literatürde iletişim kuram ve modelleri çeşitli başlıklar altında toplanmıştır. Bunlar; Newcomb Modeli, Lasswell Modeli, Westley ve Maclean Modeli, Shannon-Weaver Modeli, Jacobson Modelidir ve aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

**Newcomb Modeli:** Newcomb'un 1953'te sunduğu üçgen biçiminde bir iletişim modeline sahip olan bu model iletişimin sosyal ilişkiler ve toplumdaki yeri üzerinde durmaktadır. İletişim üçgenindeki A ve B iletişim sürecindeki alıcı veya verici konumundaki kişi veya kurumları X ise onların sosyal çevrelerini temsil eder (Tomaç, 2009: 11).

**Lasswell Modeli:** Myers ve Myers (1988) Lasswell modelini kim, neyi, hangi kanaldan, kime ve hangi etkiyle sorularını kullanarak açıklamışlardır. Bu modelde kim sorusu göndericiyi, ne sorusu içeriği, kaynağın iletisi nedenin ne olduğunu ve oluşan davranış değişikliği ise etkiyi belirlemektedir ve bu model bireyleri pasif bir hedef olarak görmektedir (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 (Güler İplikçi, 2015: 18).

**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: 20).

## 2.5.İletişim Biçimleri

İnsanlar birbiriyle iletişim kurarken farklı yollara başvurmaktadır. Bunları sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olarak ayırmak mümkündür.

### 2.5.1.Sözlü iletişim

Sözlü iletişim tüm insanların en çok başvurduğu iletişim yöntemlerinden biridir. En az iki veya daha fazla kişinin bulunduğu her ortamda mutlaka sözlü iletişime başvurmaktayız. İnsanlar duygu ve düşüncelerini, fikirlerini, eylemlerini, isteklerini karşısındaki kişiye sözlü olarak rahatlıkla ifade edebilir.

Sözlü iletişim konuşarak, kendini, duygu ve düşüncelerini ifade ederken sözcüklerin kullanıldığı bir diyalogdur (Yaman, 2019: 53). Sözlü iletişim bireyin kendini tanıyarak toplum içinde var olma ve kendini topluma kabul ettirme açısından etkili bir iletişim türüdür (Maden, 2010). Bu durumda bireylerin kendilerini ifade ederek toplum içinde var olabilmeye sürecinde sözlü iletişim araçlarının onlara katkı sağlayacak bir yönü olduğu vurgulanmıştır. “Sözlü iletişim yalnızca konuşan kişinin iletisini değil, ses tonu, vurgulamaları gibi özellikleri de içerdiğinden anlamayı kolaylaştıran etkili bir iletişim türüdür (Tosun, 2006: 57)”.

#### 2.5.1.1.Sözlü İletişim Araçları

MEB’na (2012: 27) göre sözlü iletişim araçları aşağıdaki gibi sıralanmış ve tanımlanmıştır.

**Konferans:** Belirlenen bir konuda bireyleri aydınlatmak ve bilgilendirmek amacı ile bir araya gelen dinleyici topluluğuna sözlü olarak bilgi akışını aktaran bir araçtır.

**Seminer:** Hizmet içi eğitimler düzenlenerek örgüt içindeki personellerin mesleki ve kültürel yönlerinin gelişimini sağlamak amacıyla gerçekleştirilir.

**Görüşme/Mülakat:** İki veya daha fazla kişi arasında karşılıklı iletişim halinde bulunarak soru cevap şeklindeki konuşma olarak ifade edilir.

**Toplantılar:** Üç veya daha fazla kişinin belirli mekanda bir arada bulunarak çalışma halinde olmalarına toplantı denilir.

**Telefon Görüşmeleri:** Telefon görüşmeleri, örgütün dış dünyaya açılan bir penceresi ve kendi içinde geliştirdiği iletişime duyulan gereğin bir göstergesidir.

### 2.5.2.Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim beden dilimizi kullanarak gerçekleştirdiğimiz veya işaretler aracılığı ile iletmek istediklerimizi ifade etme imkânı bulduğumuz iletişim biçimidir (Atik, 2009). Bu bağlamda günlük hayatımızda iletişim kurarken iletmek istediğimiz mesajı söz kullanmadan beden dilimiz, jest ve mimiklerimiz gibi işaretleri kullanarak iletebiliriz. Sözsüz iletişim toplumsal yaşantımızda zaman zaman yer verdiğimiz bir iletişim türü olmakla birlikte mesajı doğru bir şekilde iletmeye imkânı sağladığı gibi yanlış mesaj vermeye de neden olabilmektedir. Sözsüz iletişim kurarken beden dilini doğru kullanabilmek daha sağlam ilişkiler kurabilmeye katkı sağlayacaktır.

Kaynak ve alıcı arasında kurulan iletişimde kişiler arasındaki fiziksel mesafe, yüz ifadeleri, beden hareketleri, jestler, mimikler gibi sözcüklerin yerine koyduğumuz durumlar sözsüz iletişimi oluşturur (Izgar, 2011: 79).

#### 2.5.2.1.Sözsüz İletişim Araçları

Anıl'a (2010: 40) göre sözsüz iletişim beden dili, ses tonu, susma ve göstergeler olarak sıralanmıştır:

**Beden Dili:** İletilmek istenilen mesajın herhangi bir sözcük kullanmadan jest ve mimikler kullanılarak, duruş ve bakışlarımız ile karşı tarafa iletilmesidir.

**Ses Tonu:** Ses tonu konuşma esnasında iletişime çeşitli anlamlar yükler. Sıcak ve yumuşak ses tonu ile yapılan görüşmeler güven verici olurken, soğuk ve sert ses tonu ile yapılan görüşmeler rahatsızlık verici olabilir.

**Susma:** Susmanın verilmek istenen mesaja göre kendine özgü farklı anlamları bulunmaktadır. Bireyler kızgınlık, sıkılma, verilen mesajı anlamama gibi durumlarda susmayı tercih ederler. Bu sessizlik duruma göre kişiyi onayladığımız veya onaylamadığımız anlamını taşır.



**Göstergeler:** Göstergeler kişilerin sahip olduğu konumu, varlıklarını ve yaşam biçimlerini ipuçları vererek karşı tarafa aktarır.

### 2.5.3.Yazılı İletişim

“Yazılı iletişim araçları, yazılı raporlar, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş, ilan tahtası ve bültenlerdir(Takmaz, 2009: 23)”. Bu anlamda iletilmek istenilen mesaj farklı yazılı kaynaklar kullanılarak alıcıya iletilebilir. Bu kaynakları yazmak zaman alsada kalıcı olması açısından önem arz etmektedir. Örgüt içinde yazılı iletişim kaynakları sıklıkla kullanılmaktadır.

#### 2.5.3.1.Yazılı İletişim Araçları

MEB’na (2012: 23) göre yazılı iletişim araçları aşağıdaki gibi sıralanmış ve tanımlanmıştır:

**İşletme Gazeteleri:** İşletme gazeteleri açık, anlaşılır bir şekilde hazırlanan, haftada bir, on beş günde bir veya ayda bir olarak yayınlanabilen, işletmede çalışanlar ve bu işletmelerin iletişim halinde buldukları diğer kurum ve kuruluşlar ile iletişimini sağlayan yazılı araçlardır.

**El Kitapları:** işletme el kitapları kullanma kılavuzu şeklinde hazırlanmış olup, işle ilgili görev ve sorumlulukların nasıl yerine getirileceği hakkında bilgiler sunan yazılı iletişim araçlarıdır.

**Mektuplar:** İş mektupları resmidir, belirli amaçlar üzerine yazılır ve yazılırken belli birtakım kurallara uymak gerekmektedir.

**Broşürler:** Az sayfalardan oluşan genellikle parlak kağıtlara basılan broşürler örgütün tanıtımının yapılması için kullanılan yazılı iletişim araçlarıdır.

**Raporlar:** Raporlar işletme faaliyetleri için plan program yapılması, bunların kontrol edilmesi amacı ile kullanılan ve uzun süreler muhafaza edilmesi gereken yazılı belgelerdir.

**Formlar:** Birtakım bilgilerin toplanarak, gruplara ayrılması, kaydedilmesi ve yayınlanabilmesi amacı ile hazırlanan üzerinde sorular ve bu soruların değerlendirilebilmesi için boşluklar bırakılan yazılı iletişim araçlarıdır.

## **2.6. İletişim Sürecinin Öğeleri**

İletişim sürecinin öğelerini; kaynak, ileti, hedef, kanal, yansıma ve gürültü şeklinde ele almak mümkündür.

### **2.6.1.Kaynak**

“İletişim sürecini başlatarak iletmek istediğini kendisi ve alıcının anlayacağı biçimde kodlayıp mesajı gönderen kişidir (Tuna vd., 2012: 6)”. Kaynak iletişim sürecinin başlamasını ve yürütülmesini sağlayacak kişi ya da kurum olarak görülmektedir.

### **2.6.2.Mesaj(İleti)**

Mesaj, kaynak tarafından iletilmek istenen duygu ve düşüncelerin alıcının anlayabileceği bir hale getirilerek işaret veya semboller yardımı ile karşı tarafa aktarılmasıdır (Türkyılmaz, 2018: 11). Bu anlamda net ve anlaşılır mesajlar iletmek, iletilmek istenenin doğru bir şekilde alıcıya ulaşmasını sağlayacaktır.

### **2.6.3.Kanal**

Kaynağın kullandığı sözlü ve sözsüz iletişim, yazılı materyaller, görüntü ve ses ileten yöntem ve araçlar kanal öğesini oluşturmaktadır (Olgun, 2005: 5). Bu anlamda kullanılan beden dili, görsel, işitsel veya yazılı tüm materyaller kaynak ile alıcı arasında bir köprü niteliği taşımaktadır.

### **2.6.4.Alıcı**

“Alıcı dinleyen, okuyan, bakan, izleyen tek bir kişi, belirli bir grup ya da belirsiz topluluklar olabilmektedir (Yılmaz, 2003: 20).” Kaynak tarafından iletilmek istenen mesajın algılanarak o mesaja sözlü ya da sözsüz tepkilerde bulunan kişi ya da gruplar alıcı olarak ifade edilmektedir.

### **2.6.5.Dönüt**

“Geribildirim, hedefin gönderdiği iletinin alıcı üzerindeki yansıması, bir başka deyişle iletinin oluşturduğu etkiye karşı alıcının tepkisidir (Özgözcü,2008: 25)”. İletinin alıcı üzerindeki yansıması alkış yaparak, gülümseyerek, mimiklerini kullanarak veya hedefe sorular sorarak kendini gösterebilir.

## **2.7.İletişim Çeşitleri**

İletişim çeşitleri biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak iki başlıkta incelenmektedir.

### **2.7.1.Biçimsel (Formal) İletişim**

Biçimsel iletişim; dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

#### **2.7.1.1.Dikey İletişim**

Örgütlerde hiyerarşik basamakların fazla olması astlar ve üstler arasında yapılan bilgi alışverişlerinin hızında dikey iletişim açısından düşüş görülmesine neden olmaktadır. Böylece her bir basamak iletilmek istenen bilgiyi kendi istediği şekilde yorumlayarak iletinin değişime uğramasına neden olmaktadır (Özcan, 2014: 36). “Hiyerarşinin üst düzeylerinden, aşağıya doğru emir ve direktiflerin, alt düzeylerden yukarı ise dilek ve şikâyetlerin yer aldığı kanallardır (Değer, 1998: 15)”. Bu anlamda yöneticilerin astlarından beklentilerini verdikleri emirler doğrultusunda kurdukları iletişim ile gerçekleştirdikleri ve çalışanların daha yoğun olduğu bir örgütte bu direktiflerin kişiye ulaşana kadar değişime uğradığı ifade edilebilir.

Sağbaş (2013: 38) dikey iletişimi örgüt içindeki yönetici ve çalışanlar arasındaki emir ve bilginin akışını sağlayan bir kanal olarak ifade etmiş ve bu dikey kanalları yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanalları ve aşağıdan yukarıya dikey iletişim kanalları olarak şu şekilde açıklamıştır:

**Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim Kanalları:** Örgüt içinde belirlenen örgütsel faaliyetler ile ilgili kural ve kararların iletilmesinde kullanılır.

**Aşağıdan Yukarıya Dikey Kanallar:** Çalışanlar bu kanalları kullanarak üstlerine görüş ve önerilerini iletirler.

#### **2.7.1.2.Yatay İletişim**

Yatay iletişim kanalları informal olarak çalışır 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).

### 2.7.1.3. Çapraz İletişim

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).

### 2.7.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim Biçimleri

Biçimsel olmayan iletişim biçimleri söylenti ve dedikoduları içerdiğinden aslı astarı olmayan yanlış bilgileri içerebilir ve bu durumda örgüt içinde oluşan dedikodu kazanı örgütsel iletişimi negatif yönde etkiler (Takmaz, 2009: 22). Çavdar'a (2009: 57) göre biçimsel olmayan iletişim kanallarını aşağıdaki şekilde sıralamış ve açıklamıştır:

**Tek Hatlı Zincir:** Mesajı alan kişi bir diğer kişi ile paylaşır, diğer kişi başka bir diğer kişiyle paylaşır ve böylece mesajı paylaşılanlar bir halka gibi birbirine tutunarak zinciri oluşturur.

**Dedikodu Zinciri:** Bu zincirde bir kişi kaynak olur ve örgüt içinde karşısına çıkan herkese mesajı iletir. Kaynak tek bir kişidir.

**Olasılık Zinciri:** Bir kişi karşısına tesadüfen çıkan biri ile bilgiyi paylaşır ve bu kişilerde tesadüfen karşılaştıkları diğer kişilere iletirler.

**Küme Zinciri:** Bir kişinin en az üç kişilik bir çalışma grubundaki kişilerden birine iletildiği mesajı kişinin diğer çalışma arkadaşlarına iletmesi ve onlarında başka bir çalışana iletmesi şeklinde devam eder.

## 2.8. İletişim Becerisi

İletişim becerileri insanda doğuştan var olan bir donanım olsa da bu beceriler kişinin çevresi ile kurduğu etkileşimin bir ürünü olarak öğrenilir. İnsanın karşısına bir anda çıkmaz (Deniz, 2003: 33). İnsanların sosyalleşme sürecinde önemli bir yere sahip olan iletişim becerileri iyi ve etkili bir biçimde kullanıldığında insan yaşamını kolaylaştıran, yeterli olmadığı durumlarda ise kişiler arası iletişimde kopukluklara, anlaşılmazlıklara yol açarak ilişkileri zorlaştırabilen bir etkendir (Çelik, 2019: 16).

### 2.8.1. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri

Şahin (2000) okul yöneticisinin iletişim becerilerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Getmez, 2018: 34):

- Okul yöneticisi ana dilini doğru ve anlaşılır bir biçimde kullanmalı,

- Okul yöneticisi iyi bir dinleyici olmalı,
- Okul yöneticisi, personel, öğretmen, veli ve okul çevresini oluşturan kişiler ile etkili ilişkiler kurmalı,
- Okul yöneticisi her türlü sözlü ve yazılı iletişim becerilerini etkili bir şekilde kullanabilmeli,
- Okul yöneticisi iletişim halinde bulunduğu kişileri ikna edebilme kabiliyetine sahip olmalı,
- Okul yöneticisi okuldaki birey ve grupları anlayabilmeli,
- Okul yöneticisi empati kurma becerisine sahip olmalı,
- Okul yöneticisi kurum içinde kararlar alarak, alınan kararlardan etkilenecek olan kişi veya grupların aktif katılımını sağlamalıdır.

Özkadam (2018: 25) örgütlerde yöneticilerin sahip olması gereken iletişim becerilerini aşağıdaki başlıklar altında toplamıştır.

- Empatik dinleme
- Etkili konuşma ve ikna edicilik
- Geri bildirimde bulunma
- Güven verme

Bu anlamda liderin iletişim becerilerine bakıldığında empati kurarak karşısındakine güven verme ve onları ikna edebilme gücüne sahip olma gibi yönleri en belirgin özelliklerini oluşturmaktadır.

## **2.9. Liderlik**

Günümüzde liderlik ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve liderlik kavramı hakkında birçok tanıma yer verilmiştir. Bu kavramı açıklayan tanımlar aşağıda belirtilmiştir:

Liderlik belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla insanları etkileyerek davranışlarında değişiklik meydana getirebilme sürecidir (Işık, 2009: 7).

Bir ikna etme sanatı olan liderlik, belirlediği faaliyetlere bireyleri yöneltme sürecidir (Mihelic, Lipicnik & Tekavcic, 2010).

“Liderlik, grubun eğilimlerini fark edebilme, onların düşünce, heyecan ve eylemlerini içtenlikle paylaşabilme ve isteklilikle eyleme geçirebilme yeteneğidir (Can, 2014: 4)”.

Liderlik ile ilgili yapılan farklı tanımlar bulunmaktadır ancak hepsinin ortak özellik olarak bireylere yön verme ve yönlendirme özelliğini barındırdığı görülmektedir.

## **2.10. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik yaklaşımlarını; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım olarak ele alabiliriz.

### **2.10.1. Özellikler Yaklaşımı**

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). Lider özellikleri, astları yönetme, yönlendirme sürecini etkileyen bir faktördür ve lider gruptaki diğer bireylerden farklı olduğunu kabul ederek etik değer ve ilkeleri taşıması gerekliliğinin zorunlu olduğunun farkında olması etik liderliği özellikler kuramı ile bütünleştirmektedir (Işık, 2009: 9).

### **2.10.2. Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal liderlik teorileri lider kişileri lider olmayan kişilerden ayırarak, lideri lider yapan özelliklerden ziyade liderlik sürecinde astları ile olan ilişkileri, iletişimlerini 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).

### **2.10.3. Durumsal Yaklaşım**

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). Buna göre yöneticiler tarafından geliştirilen ve sadece belli durumlarda kullanılabilecek yöntemler vardır. Bu yöntemler aniden gelişen farklı durumlar üzerinde işe yarayacaktır.

## **2.11. Liderlik Stilleri**

Alan incelemesi yapıldığında karşımıza birçok liderlik stili çıkmaktadır. Bunların önde gelenlerinin vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik ve etik liderlik olduğu gözlenmektedir.

### **2.11.1. Vizyoner Liderlik**

Eğitim yöneticileri örgütün geleceği hakkında bir görüş sahibi olabilmek için vizyon sahibi olmalı ve bu vizyon ile geleceğe yönelik bakış açısı geliştirerek örgütünde temel misyonunu belirleyici bir görev üstlenmelidir (Çelik, 1995). Günlü'ye (2012) göre vizyoner liderlik bireylere hedeflerine ulaşma konusunda yön veren ancak nasıl ulaşacağı hakkında bilgi vermeyen, risk alarak deneme yapmalarına olanak sağlayan bir liderlik türüdür (Arslanoğlu, 2016: 22).

### **2.11.2. Öğretimsel Liderlik**

Öğretim liderliği öğretmen ve yöneticilerin okul ile ilgili işleri planlanması ve uygulanması, öğrenciler ile ilgili öğretim programlarının planlanması ile doğrudan bağlantılı bir liderliktir (Gümüseli, 2001: 539). Öğretimsel liderliğe sahip bir yönetici ülkemizde ve dünyada değişen ve gelişmekte olan bilgi ve yöntemleri takip ederek bu bilgileri sentezlemeli ve var olan duruma daha yenilikçi bir yaklaşım ile yön vermelidir. Değişen ve gelişen yöntemleri kullanarak astlarını da bu yöntemleri kullanmaya yönlendirmeli, onları teşvik etmelidir (Şenay, 2017: 15). Okul yöneticilerinde bulunması beklenen liderlik rolleri, toplumsal değişimi kabul etme, uyum sağlama ve her duruma uygun program geliştirme potansiyeline sahip olma, eğitim öğretim programlarının farkında olarak öğretme öğrenme sürecini geliştirerek değerlendirmeler yapabilme becerilerini kapsamaktadır (Bağrıyanık, 2017: 18).

### **2.11.3. Kültürel Liderlik**

Erdoğan'a (2002) göre kültürel liderlik örgütün sahip olduğu esnek ve güçlü kültürel yapısının biçimlendirilip geliştirilmesi için çaba sarf etmenin yanı sıra bu kültürel yapıya astlarında uyum sağlaması için çalışan bir liderlik türüdür (Sönmez, 2008: 25). Yöneticilerin kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde üstlenebilmesi için paylaşılabilen bir vizyona sahip olması, kendisi veya astları yardımı ile oluşturduğu bu vizyonu okulun amaçlarını en üst seviyede gerçekleştirmek için kullanması gerekmektedir (Yıldırım, 2001: 38)". Kültürel liderlik okul ile sınırlı kalmadan

çevreninde kültüründen etkilenecek personelin, ailelerin ve öğretmenlerinde arzu ve isteklerini yerine getirme zorunluluğuna sahiptir (Sağban, 2011: 28).

#### **2.11.4. Etik ve Etik Liderlik Kavramı**

Etik kelimesi hayatımızın hemen hemen her alanında kullandığımız bir kelimedir. Özellikle iş hayatımızda etik değerlere sahip olmak oldukça önemlidir. Aydın (2002: 8) etik kavramını öncelikle yaşamın araştırılarak anlaşılması, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konularak, nelerin istenip yapılacağı veya yapılmayacağı, sahip olup olunmayacağına bilinmesi olarak tanımlamıştır.

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 liderliğin ortaya çıkmasında insanların ahlaki değerlere verdiği önem büyük rol oynadığından dolayı etik liderlik konusu insanların araştırmaya en çok yöneldiği konular arasındadır. Etik liderlik toplumda saygı gören, takdir edilen ve toplum tarafından kabul edilmiş bir liderliktir (Akbaş, 2019: 26) Etik liderlik, liderin örgüt amaçlarını yerine getirmede herhangi bir davranışta bulunurken yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkeleri de göz önünde bulundurduğu liderliktir (Yıldırım, 2010). Etik liderlik, lider tarafından örgüt amaçlarının yerine getirilmesi, mevcut kanun ve politikaların kullanılması ile birlikte var olan mesleki etik ilkelerinde göz önünde bulundurulduğu ve uygulandığı bir liderlik türüdür (Aydın, 2010: 14). Etik liderliğin daha ılımlı ve yumuşak yaklaşım içeren bir liderlik olduğu düşünülse de etik lider olmak var olan her durumda gerektiği ölçüde otorite sahibi olmak ve bunu kullanmak demektir (Emirbey, 2017: 9).

Etik liderlik, etik standartlara uygun davranışları içerir ve bu liderler astlarının etik davranışlarından da sorumlu tutulur (Bello, 2012).

#### **2.12. Etik Liderliğin Önemi**

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). Liderler ahlaki değerlerin önemini anlayarak, etik karar vermede çalışanlarına rol model olmalı ve etik davranışları uygulamaları için onları teşvik etmelidir (Brown, Harrison & Trevino, 2005). Örgütlerin amaçlarına ulaşip beklenen başarıyı elde edebilmesi için örgüt çalışanlarının çalıştığı ortamı haklarının



korunduğu, eşit ve adaletli kararların alınıp uygulandığı, her türlü materyalin eşit şekilde paylaştırıldığı bir ortam olması büyük önem taşımaktadır (Uysal, 2019: 39). Buna bağlı olarak etik liderlik özelliklerine sahip olmayan bir lider kabul görmede ve astlarını örgüte bağlı tutmada, ahlaki değerlere uygun yönlendirmeler yapmada sorunlar yaşar. Çalışanlarına eşit düzeyde sevgi, saygı göstermeyen, adaletli davranmayan bir lider örgütteki bireyler tarafından kabul görmeyen bir birey haline gelir. Çünkü üstleri tarafından takdir görmek, adaletli bir ortamda çalışmak bireyleri kamçılıyarak örgüte olan bağlılığını arttıracak ve de başarı oranında yükselmeler sağlayacaktır. Diğer taraftan adaletsiz bir yaklaşım ile takdir görmemek ise aynı orantıda başarısızlığa götürebilir.

Ancak etik liderlik sadece eşitlik, adalet gibi kavramlarla sınırlandırılmayan, bu değer ve normları kendi hayatı içinde de yaşayarak diğer bireylere de aktarımını sağlayıp toplum kültürünün önemli bir yapı taşı haline getiren liderliktir (Bedir, 2017). Bu nedenlerden dolayı yöneticinin etik bir liderlik anlayışına sahip olması oldukça önem arz etmektedir.

### **2.13.Etik Davranış İlkeleri**

Eğitim yöneticilerinin yetki, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken uyması gereken bir takım etik davranışlar bulunmaktadır. İyi bir yönetici bu sorumlulukları etik ilkeler doğrultusunda gerçekleştirme bilgi ve becerisine sahip olmalıdır. Yöneticiler görevlerini yerine getirirken yasalara uyduğu kadar mesleki etik ilkelere de uygun davranışlar sergilemelidir.

Etik ilkeler izleyenleri adil olma ve başkalarına yardım etme konusunda isteklendirerek ahlaki duyguları da övmeye teşvik eder (Zhang, Zhou & Mao, 2018). MEB'na (2006: 27) göre bir yöneticinin sahip olması gereken etik davranış ilkelerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

**Adalet:** Temelinde bireylere eşit toplumsal koşullar sağlayan, kişilerin yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için eşit hak ve ödevler sunan, tüm bireylerin özgürce gelişebilmeleri için olanak tanıyan etik ve hukuk ilkesidir.

**Eşitlik:** Dürüstlük ve adalet kavramı ile bütünleşen eşitlik ilkesi yararlı veya sıkıntılı hizmetlerin uygulanmasında sınırların belirlenmesini kapsar.

**Dürüstlük:** İçten ve dürüst davranmak başkaları ile olan ilişkileri güçlendirdiği gibi aksine dürüstlüğün olmadığı bir yaklaşımda bulunmak yöneticilerin olumsuz bir sonucu kendi kendilerine hazırlamış olmalarına ve güven ortamının bozulmasına neden olur.

**Tarafsızlık:** Yönetici yansız davranabilme yetisine sahip olmalı, özellikle siyasal tarafsızlık göstererek iş görenlerine karşı ayrımcılık yapmadan hizmet sunabilme sorumluluğuna sahip olmalıdır.

**Sorumluluk:** Sorumluluk hesap vermeyi içeren ve bir işi üstlenme olarak ifade edilen iki türe sahiptir. Hesap verme ifadesi sorumlu olmayı bir işi üstlenme ifadesi ise sorumluluk almayı vurgulamaktadır. Böylece görevlerin nitelik ve nicelik olarak yerine getirilme süreci sorumluluk olarak ifade edilir.

**İnsan Hakları:** Yöneticilerde bulunması gereken etik özelliklerin başında gelmekte ve insanların dokunulmaz, vazgeçilmez ve devredilmez özellikleri ile kişiliğe bağlı haklardır.

**Hümanizm:** İnsancıl olma çabası ile insan varlığının insani bir şekilde biçimlendirilerek ve kişiliği göz önünde bulundurularak yaratıcılığını, yeteneklerini kullanabilmesi, çok yönlü olarak yetişmesini, kendisini özgürce ifade edebilmesini ve özgürleşmesini sağlama çabalarının bütünüdür.

**Bağlılık:** İş görenlerin, örgütteki üyeliklerini sürdürebilme ve örgütte kalma isteklerini ifade etmektedir.

**Hukukun Üstünlüğü:** Hukukun üstünlüğü birey ve topluma güven ve huzur verici olarak yasaların çifte standartlı uygulanması, suçluların cezalandırılması, yetkili kişilerin, kuruluşların yasalara saygılı olması ve hukuk üzerine politik baskı uygulanmaması, hukuk sisteminin düzenli bir şekilde çalışarak toplumda egemen hale gelmesidir.

**Sevgi:** Sevgi insanların sorumluluk almaya, saygıya, bakıma ilgi ve istek duyma halidir.

**Saygı:** Saygı birilerinden korkmak ya da çekinmek değildir. İnsanları olduğu gibi kabul ederek onu fark etmek ve öyle kabul etmek gerekir.

**Hoşgörü:** Hoşgörü karşımızdaki bireyler ile iletişim kurarken empati yapabilme becerisine sahip olarak kusurlu davranışlar için belli bir hak tanıma yetisine sahip olmaktır.

**Laiklik:** Yönetme yetkilerini dini özelliklerden değil halktan alarak yapılan bir yönetim biçimidir.

**Tutumluluk:** Örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilme yetisi örgütün amaçlarının uygun bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

**Demokrasi:** İnsana ve insanlığa değer veren, insanların kişiliklerini diledikleri gibi özgürce ve eksiksiz bir biçimde geliştirmesine olanak ve imkan sağlayan bir yönetim biçimidir.

**Olumlu İnsan İlişkileri:** Sağlıklı insan ilişkileri için bireylerin başarılı ve olumlu yanları kadar zayıf ve gereksinim duyduğu şeylerin neler olduğunun da anlaşılması insan ilişkilerinde yaşanan başarı ve başarısızlıklarında belirleyicisi olmaktadır.

**Açıklık:** Karşılıklı iletişimlerde sözlü ya da sözsüz iletişim biçimlerinden faydalanarak yüz yüze iletişim kurmak, çikarsız olmak ve eleştirilere karşı açık olmak gerekmektedir.

**Hak ve Özgürlükler:** Birlikte kullanılan ve birbirine karşıt olan bu iki kavramda özgürlük bireye bir şeyi yapma veya yapmama serbestliği sağlarken, hak ise serbest olmanın yanında devletten ya da toplumdan bazı istemlerde de bulunabilmeyi ifade eder.

**Emeğin Hakkını Verme:** Emeğin hakkı iş görenlere örgüt tarafından yapılan ödeme ile gerçekleştirilir.

Harvey'e (2004) göre etik liderin sahip olması gereken temel özellikler şöyledir:

- Etik değer ve bilince sahip bireyler yetiştirmek.
- Bireylere etik değerleri kabul etme ve uygulama konusunda sorumluluklar vermek.
- Bireylere örnek olarak kendi sergilediği olumlu davranış ve tutumları karşısındakinden de beklemek.
- Etik değerlerden uzaklaşmadan kararlar almak ve uygulamak.

- Birbiriyle uyumlu olan liderlik ilkelerini uygulamak.
- İnsanların da etik özellikleri kazanmaları için çaba ve zaman harcamak.
- Çevredekilerin görüş ve düşüncelerini dikkate almak.
- Küçük çabaların birikerek büyük sonuçlar doğurduğunun farkında olarak istikrarlı dönüşümler gerçekleştirir.
- Çalışanlara kişisel gelişim alanında yön verirken misyon ve vizyon değerlerini göz önünde bulundurmak.
- Sorumluluk alma cesaretini göstererek etik konularda sorumluluk alabilecek bireyler yetiştirmek (Güler, 2017: 25).

#### **2.14. Etik Olmayan Davranış İlkeleri**

Etik olmayan davranışlar örgütte güvensiz bir ortam yaratır ve astların üstlerine olan güvenini, saygısını, sevgisini olumsuz yönde etkiler. Sağlıklı ilişkiler kurabilmek adına yöneticiler etik olmayan davranış ilkelerinden mümkün oldukça uzak durmalı ve güvenli ortamlar oluşturmalarıdır. MEB 'na (2006) göre etik olmayan davranış ilkelerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

**Ayrımcılık:** Ayrımcılık genel olarak kadın erkek arasında cinsiyet ayrımı ya da ırkçılık gibi konularda görülmekte ve kişiler birbirlerine önyargılı bir tutum sergilemektedir.

**Kayıрма:** Duygusal veya geleneksel başlılık nedeni ile eş, dost, akraba gibi yükümlülük gerektiren kişilere ayrıcalık tanınmasıdır.

**Rüşvet:** Para, mal, hediye gibi maddesel çıkarlarla kişilerin ayrıcalıklı bir kamu işlemi sağlaması rüşvet olarak ifade edilir.

**Yıldırma-Korkutma:** Günümüzde kabadayılık olarak adlandırılan tavır ile kimseden korkmam imajı vererek astlarını yıldırmaya çalışmak etik dışı bir davranıştır.

**Sömürü (İstismar):** Çıkar sağlamak amacıyla insan ya da nesnelere adaletsiz bir şekilde kullanılması sömürüdür.

**İhmal:** Herhangi bir geçerli neden olmaksızın üstü tarafından verilen görevlerin savsaklanarak geciktirilmesi veya yapılmamasıdır.

**Bencillik:** Yöneticinin kendi gereksinimlerini karşılayacak şekilde başkalarını düşünmeden onlara zarar vererek kendi çıkarını sağlayacak biçimde yönlendirmesidir.

**İşkence:** Fiziksel ve psikolojik olarak bir kişiye yapılan maddi ve manevi olarak yapılan aşırı eziyettir.

**Yolsuzluk:** Çıkar karşılığında yasa dışı olarak kamu yetkililerinin kullanımınıdır.

**Yaranma-Dalkavukluk:** Kişiler tarafından yöneticilere yaranmak için sahtekarlık ve dalkavukluk yapmanın başarılı olabilmek için yapmak zorunda oldukları bir davranış olarak görülmesidir.

**Şiddet-Baskı-Saldırganlık:** Bireylerin şiddeti herhangi bir olayda yöneticinin kaba ve sert davranması ile kendisini engellediği düşünülen nesne veya bireye doğrudan uyguladığı gibi olaylarla hiç ilgisi olmayan bireylere de yönelttiği görülebilir.

**Hakaret ve Küfür:** Yöneticilerin sözel şiddet uygulayarak yaptığı davranıştır ve sözlü taciz olarak da ifade edilebilir.

**Bedensel ve Cinsel Taciz:** Şiddet ürünü olan bedensel taciz daha çok dayak olarak görülürken cinsel taciz çocuklar, gençlere, kadınlara yapılan el kol hareketleri, laf atma gibi davranışları ile başlayan geniş kapsamlı bir olgudur.

**Kötü Alışkanlıklar:** Alkol, sigara, kumar gibi kötü alışkanlıkların çocuk ve gençlerin buldukları okul vb. ortamlarda sergilenmesi oldukça sakıncalıdır.

**Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı:** Verilen yetkinin örgüt içinde amacının dışında kullanılmasıdır.

**Dedikodu:** İş yerinde yapılan dedikodular ciddi zaman kaybına neden olan gerçekliği belli olmayan, başkalarını suçlamak, karalamak için yapılan ve insan ilişkilerini bozarak onları gerginleştiren bir durumdur.

**Zimmet:** Kamu görevlilerinin zimmet sayılabilecek kamu kaynaklarını yasalara aykırı bir biçimde kendi kişisel amaçları için kullanmasıdır.

**Dogmatik Davranış:** Yöneticinin mesleğinde kazandığı kavramlara, inançlara ondan kopamayacak şekilde bağlanabilmesidir.

**Yobazlık-Bağnazlık:** Tek doğrunun kendi bildikleri olduğunu savunan, kendisi gibi düşünmeyenlere ise saldıran, hoşgörülü olamayan, sevgisiz insanları ifade eder.

## **2.15.Etik Liderlik Boyutları**

Yılmaz (2006) etik liderlik boyutlarını iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik olmak üzere dört boyutta ele almıştır.

### **2.15.1.İletişimsel Etik**

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).

### **2.15.2.İklimsel Etik**

Yüceler'e göre (2009) örgüt iklimi, örgüt elemanlarının moral ve motivasyonlarını etkileyerek, örgüte bağlı kalmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Akbaş, 2019: 32). Bu durumda okul içi ortamın huzurlu, güven verici ve çalışanları olumlu yönde destekleyici bir havada olması onları okula ve yaptıkları işe bağlayıcı bir unsur olarak görülmektedir.

### **2.15.3.Davranışsal Etik**

“Yöneticilerin davranışlarının değerini hesaplayarak harekete geçmeleri gerekir. Davranışların karşıdaki kişi üzerinde bırakacağı etki, etik ilişki biçiminin şekillenmesinde etkilidir (Uğurlu, 2009: 68)”. Bu anlamda yöneticiler her durum için sergileyeceği davranışın sonucunu önceden kestirerek olumlu etki bırakacak davranışlar gerçekleştirmelidir. Bu davranışlar yönetici ve çalışanlar arasında etik ilkelere dayalı bir ilişkinin oluşmasına zemin hazırlayacaktır.

### **2.15.4.Karar Vermede Etik**

Etik liderlerin doğru ve yanlış birbirinden ayırarak ahlaki açıdan doğru kararlar alması örgüt çalışanlarında güven oluşturmakta ve onları olumlu yönde etkilemektedir (Kalaz, 2016: 30). Bu anlamda etik bir liderin karar verme sürecinde tüm kararlarını ahlaki değerler doğrultusunda alması gerekmektedir. Böylece çalışanlar kendilerini daha güvende hissedecek ve üstlerine karşı da güvenleri artarak tüm çalışmalarını olumlu yönde etkileyecektir.

## **2.16.Yöneticilerin İletişim Düzeyleri ile Etik Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki**

Toplumsal yaşam süreci boyunca insanlar birbiri ile sürekli olarak etkileşim halinde olmak zorundadır. Kişiler arası iletişimde yaşanan olumsuz durumların en önemli nedeni yeterli ve sağlıklı bir şekilde iletişim kurulamamasıdır. İletişimin daha sağlıklı kurulması gerek toplumsal hayatta gerekse örgüt içinde yaşanan sorunları en aza indirgeyerek çözülmesine katkı sağlayacaktır (Samsa, 2005: 10). İletişimsel olarak yetkin olan bir yönetici, daha az hata yaparak hedefe ulaşma konusunda uygun talimatlar verir (Allen, 2010). Yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip olması, tüm iletişim araçlarını etkin bir biçimde kullanması astların üstlerine güven duyarak kendilerini çalışma ortamında daha rahat ve huzurlu hissetmelerini sağlayacaktır. Kendini güvende hisseden çalışanlar görevlerini yerine getirme sürecinde daha istekli olurken sorumluluk alma duyguları da artacaktır. Yöneticiler çalışanları ile iletişime geçerken ahlaki değerleri de göz önünde bulundurarak etik ilkelere uygun davranışlar sergilemelidir. Etik liderler ahlaki değerlere önem veren liderler olarak bilinmektedir.

Karmaşık bir ortam olan okul içinde yöneticiler karar verme sürecinde etik sorunlar ile daha sık karşılaşmaktadır. Böyle bir ortamda sorunlarla kolay başa çıkabilmek için yöneticilerin etik liderlik becerilerine sahip olması önemlidir. Çünkü etik liderler iyi ile kötüyü, haklı ile haksızı, doğru ile yanlış birbirinden ayırabilen sistematik bir güce sahiptir (Tombak, 2012). Örgüt içinde yöneticiler etik ilkeler doğrultusunda ve güçlü bir iletişimle sorunsuz bir ortam oluşturabilirler. Çağdaş yönetim süreci etkili iletişim becerileri ile donanmış ve bu becerileri etkin bir şekilde kullanabilen yöneticiler ile gerçekleştirilir (Doğan ve Koçak, 2014). Sorunlar karşısında lider empati kurarak ve herkese eşit bir yaklaşımla, kimseyi suçlamadan sorunların çözümüne odaklanabilir ve sonuç alabilir. Liderler çalışanlarına görev ve sorumluluk verirken açık ve anlaşılır bir ifade ile ikna etme kabiliyetine sahip olmalı ve bu etkili iletişim becerisinin yanında adaletli davranarak etik liderlik özelliklerini ortaya çıkarmalıdır. Toplum tarafından kabul görmek ve çalışanların örgüt içinde kendilerini değerli ve güvende hissetmelerine fırsat yaratmak için liderin etkili iletişim ve etik liderlik gücünü bir arada kullanması etki sağlayacaktır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde çalışmada kullanılan araştırma yöntemini açıklayıcı bilgi ve bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama teknikleri, verilerin analizi ve istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları arasındaki ilişki incelendiğinden betimsel tarama modellerinden ilişkiisel tarama modelinde nicel bir araştırmadır. “Karasar’a (2006) göre, olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu açıklamaya çalışan çalışmalar betimsel çalışmalardır.” “İki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılan araştırmalar ilişkiisel araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2014: 15).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

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.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, literatür çalışması yapılmış ve alan ile ilgili çok sayıda yüksek lisans ve doktora tezi, akademik makale ve kitaplardan yararlanılmıştır. Verilere ulaşmada Likert tipi anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırma için ölçek çoğaltılarak uygulama yapabilmek için 2017-2018 eğitim yılının ikinci yarısında araştırmaya katılan özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerine araştırmacı tarafından elden götürülmüştür. Uygulama yapılmadan önce araştırmaya



katılan öğretmenlere araştırmanın önemi ve elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçla kullanılıp gizli kalacağı yazılı ve sözlü olarak ifade edilmiştir.

Hazırlanan veri toplama aracı üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda kişisel bilgiler, ikinci kısımda etik liderlik ölçeği (ELÖ) ve üçüncü kısımda da yöneticilerin iletişim yaklaşımları ölçeği yer almaktadır.

Birinci kısımda kişisel bilgi sorularının öncesinde araştırmanın nerede kullanılacağı ve dikkat edilmesi gereken hususlar hakkında kısa bir açıklama yapılmıştır. Kişisel bilgi formunda, öğretmenlerin kendileriyle ilgili mezun olduğu fakülte, mesleki kıdemi, eğitim durumu, branşı ve cinsiyeti ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

İkinci kısmında ise Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeğinde (ELÖ)” yöneticilerin etik davranışlarını belirlemeye yönelik 44 ifade bulunmaktadır. İfadelerin derecelendirilmesi Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde belirlenmiştir.

Üçüncü kısımda ise iletişim değişkenini ölçmek için Huseman ve arkadaşları (1980) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin ilk biçimi 56 maddeden oluşmaktadır. Ancak, Miles ve arkadaşları (1996) 24 maddeden oluşan kısa formunu geliştirmişlerdir. Bu çalışmada da Yüksel (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin 24 maddelik kısa formu kullanılmıştır. İfadelerin derecelendirilmesi Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde belirlenmiştir.

Öğretmenlerin İletişim Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeğinde yer alan maddelere verdikleri cevaplar doğrultusunda SPSS 18 paket programı kullanılarak problem cümlesi içerisinde yer alan değişkenlerin frekans, yüzde, standart sapma, aritmetik ortalama değerleri bulunmuştur.

### **3.3.1. İletişim Ölçeği**

İletişim ölçeği 5 faktörden oluşmaktadır. Birinci faktör olan “bilgilendirme” alt boyutunda 6 madde (1, 2, 3, 8,19 ve 24), ikinci faktör “hedef belirleme” alt boyutunda 5 madde (4, 9, 10, 11 ve 12) üçüncü faktör “eleştirel iletişim” alt boyutunda 5 madde (13, 14, 20,21 ve 22) dördüncü faktör “birincil ilişkiler” alt boyutunda 4 madde (5, 6, 7 ve 8) ve son olarak beşinci faktör olan “geri bildirim” alt boyutunda 4 madde (15, 16, 17 ve 23) maddeleri içermektedir. Ölçeğin madde-toplam analizi yapılmış ve

ölçeği oluşturan maddelerin toplamla olan korelasyon katsayıları yeterli sayılabilecek bir düzeyde bulunmuştur. Ölçekte 14 ve 22. maddelerin dışında kalan diğer maddelerin toplamla korelasyonları aynı yönlü bulunmuş ve bu iki maddenin negatif korelasyon göstermesinin nedeni, maddelerdeki ifadelerin ters (reverse) yönde düzenlenmiş ve puanlandırılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Ölçekteki maddeler ile toplam arasındaki korelasyon dereceleri ve maddenin silinmesi durumunda hesaplanan Cronbach Alpha katsayılarının istikrarlılığı kabul edilebilir bir düzeyde bulunmuş ve iletişim ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayı değerinin 0.8466, standartlaştırılmış Cronbach Alpha katsayı değerinin ise 0.8986 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.1: İletişim ölçeği puanlama sınırları**

<b>İletişim Ölçeği</b>	1.00-1.80	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok düşük
	1.81-2.60	Katılmıyorum	Düşük
	2.61-3.40	Kısmen Katılıyorum	Orta
	3.41_4.20	Katılıyorum	Yüksek
	4.21_5.00	Tamamen Katılıyorum	Çok Yüksek

### 3.3.2. Etik Liderlik Ölçeği

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 (6,7,9,13,17,19,21,22,23,27,39,40,41,42,43), iklimsel etik 11 madde (1,2,3,4,8,10,12,18,20,33,36) karar vermede etik 9 madde (11,30,31,32,34,35,37,38,44) ve davranışsal etik 9 madde (5,14,15,16,24,25,26,28,29) olmak üzere toplam 4 alt boyut ve 44 madde ile ele almıştır. 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 (Yılmaz, 2006).

**Tablo 3.2: Etik liderlik ölçeği puanlama sınırları**

<b>Etik Liderlik Ölçeği</b>	1.00-1.80	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok yetersiz
	1.81-2.60	Katılmıyorum	Yetersiz
	2.61-3.40	Kısmen Katılıyorum	Orta düzeyde yeterli
	3.41-4.20	Katılıyorum	Yeterli
	4.21-5.00	Tamamen Katılıyorum	Çok Yeterli

### 3.4. Verilerin Çözümlemesi

Kurum yöneticilerinden görüşmeler yoluyla ve ölçek sahiplerinden e-mail aracılığıyla gerekli izinler alındıktan sonra 220 ölçek elden öğretmenlere araştırmacı tarafından iletilmiş ve geri dönüşler de araştırmacı tarafından elden alınarak sağlanmıştır. Toplanan ölçeklerden yanlış ve eksik olanlar ayıklanmış, 201 ölçek kullanılabilir bulunarak değerlendirmeye alınmıştır. Önce verilerin normallik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; Etik liderlik ölçeği çarpıklık (.048) ve basıklık (-1.00) değerleri -1 ve +1 aralığında; iletişim ölçeği verilerinin çarpıklık (.339) ve basıklık (-.893) -1 ve +1 aralığında olduğundan veriler normal dağılım göstermiştir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü; 2019). Bu sebeple parametrik analizlerin yapılmasına karar verilmiştir. Ölçeklerin güvenirlik katsayıları da hesaplanmış ve aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

**Tablo 3.3: İletişim Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Cronbach Alpha	Alt boyutlar	Orijinali (R)	Bu Çalışmada (R)
İletişim Ölçeği	Bilgilendirme		.895
	Hedef Belirleme		.891
	Eleştirel İletişim		.742
	Birincil İlişkiler		.906
	Geri Bildirim		.904
	Toplam	.898	.945
Etik Liderlik Ölçeği	İletişimsel Etik	.95	.95
	İklimsel Etik	.92	.92
	Karar Vermede Etik	.94	.91
	Davranışsal Etik	.90	.91
	Toplam	.97	.97

Daha sonra elde edilen veriler aşağıdaki gibi çözümlenmiştir:

1. Ölçeklerin güvenirlik katsayılarını belirlemek için Cronbach Alpha analizi uygulanmıştır.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, demografik verileri için frekans ve yüzde analizi uygulanmıştır.
3. Yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamalarını belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma uygulanmıştır.

4. 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.

5. Kıdem değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda ise One Way Anova testi kullanılmıştır.

6. Gruplar arası farkın olduğu durumlarda farklılığa neden olan grubun tespiti için post-hoc istatistik yöntemlerinden Scheffe testi kullanılmıştır.

7. 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).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümlenmesi için araştırmaya katılan özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan öğretmenlerden ölçekler yolu ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular t-testi, tek yönlü varyans analizi, Scheffe testi gibi istatistiksel değerler tablolar ile sunulmuş ve tabloların yorumları yapılmıştır.

#### 4.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin Demografik Özelliklerine göre dağılımı Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

**Tablo.4.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	137	68.2
	Erkek	64	31.8
Mezuniyet	Eğitim Fakültesi	184	91.5
	Eğitim Fakültesi Dışı	17	8.5
Kıdem	1-5 yıl	103	51.3
	6-10 yıl	42	20.9
	11-15 yıl	30	14.9
	16 yıl ve üstü	26	12.9
Branş	Okul Öncesi Öğretmeni	101	50.2
	Sınıf Öğretmeni	100	49.8
Eğitim Durumu	Lisans	189	94.0
	Lisansüstü	12	6.0
<b>Toplam</b>		<b>201</b>	<b>100</b>

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan 201 öğretmenin %68.2’si kadın, %31.8’i erkektir. %91.5’i eğitim fakültesi, %8.5’i eğitim fakültesi dışında eğitim durumuna sahiptir. %51.22si 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.

## 4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan alt problemlere ait bulgular tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

### 4.2.1. Yöneticilerin İletişim Düzeyleri ve Etik Liderlik Uygulamaları

#### 4.2.1.1. Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Düzeyleri

**Birinci Alt Problem:** *Yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri nasıldır?*

**Tablo 4.2: Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Düzeyleri**

İletişim Ölçeği Alt Boyutları	$\bar{x}$	Ss.
İletişim Toplam	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 4.2.2 incelendiğinde öğretmenler yöneticilerinin ( $\bar{x}=3.17$ ) orta düzeyde iletişim sergilediğini düşünmektedirler. İletişim ölçeğinin alt boyutlarına baktığımızda 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. Öğretmenler yöneticilerinin iletişim yaklaşımlarının var olduğunu düşünmekte ancak bu yaklaşımlarını yeterli bulmamaktadırlar.

#### 4.2.1.2. Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamaları

**İkinci Alt Problem:** *Yöneticilerin etik liderlik uygulamaları nasıldır?*

**Tablo 4.3: Yöneticilerin Öğretmenlere Etik Liderlik Uygulamaları**

Etik Liderlik Ölçeği	$\bar{x}$	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 4.3 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. Bu durum yöneticilerin etik liderlik özelliklerine sahip olduğunu ancak yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. Başka bir ifade ile öğretmenler yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine sahip olduğuna ilişkin görüşleri genellikle olumludur ancak bu özellikleri yeterli bulmamaktadırlar.

#### 4.2.2. Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Yorumları

**Üçüncü Alt Problem:** Yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, branş ve mezun olduğu fakülte ve bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

##### 4.2.2.1. İletişim Düzeyleri ile Cinsiyet Değişkeninin İncelenmesi

Yöneticilerin iletişim düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre ortalaması Tablo 4.4'te verilmiştir.

**Tablo 4.4: Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları**

İletişim	Cinsiyet	$\bar{x}$	t	df	p
İletişim Toplam	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			
Geri Bildirim	Kadın	3.04	.091	199	.92
	Erkek	3.06			

Tablo 4.4 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.

#### 4.2.2.2. İletişim Düzeyleri ile Kıdem Değişkeninin İncelenmesi

Yöneticilerin iletişim düzeylerinin öğretmenlerin kıdem değişkenine göre ortalaması Tablo 4.5'te verilmiştir.

**Tablo 4.5: 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.

#### 4.2.2.3. İletişim Düzeyleri İle Eğitim Durumu Değişkeninin İncelenmesi

Yöneticilerin iletişim düzeylerinin öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ortalaması Tablo 4.6'da verilmiştir.

**Tablo 4.6: Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları**

İletişim ve Alt Boyutları	Eğitim Durumu	$\bar{x}$	t	df	p
İletişim Toplam	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	-	199	.94
	Lisansüstü	3.26			
Birincil İlişkiler	Lisans	3.01	.755	199	.45
	Lisansüstü	2.81			
Geri Bildirim	Lisans	3.05	.044	199	.96
	Lisansüstü	3.04			



Tablo 4.6 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.

#### 4.2.2.4. İletişim Düzeyleri ile Branş Değişkeninin İncelenmesi

Yöneticilerin iletişim düzeylerinin öğretmenlerin branş değişkenine göre ortalaması Tablo 4.7’de verilmiştir.

**Tablo 4.7: Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Branş Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları**

İletişim ve Alt Boyutları	Branş	$\bar{x}$	t	df	p
<b>İletişim Toplam</b>	Okul Öncesi Öğretmeni	3.22	1.005	199	.31
	Sınıf Öğretmeni	3.12			
<b>Bilgilendirme</b>	Okul Öncesi Öğretmeni	3.33	1.571	199	.11
	Sınıf Öğretmeni	3.16			
<b>Hedef Belirleme</b>	Okul Öncesi Öğretmeni	3.19	.119	199	.90
	Sınıf Öğretmeni	3.17			
<b>Eleştirel İletişim</b>	Okul Öncesi Öğretmeni	3.33	1.605	199	.11
	Sınıf Öğretmeni	3.17			
<b>Birincil İlişkiler</b>	Okul Öncesi Öğretmeni	3.02	.229	199	.81
	Sınıf Öğretmeni	2.99			
<b>Geri Bildirim</b>	Okul Öncesi Öğretmeni	3.10	.753	199	.45
	Sınıf Öğretmeni	3.00			

Tablo 4.7 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.

#### 4.2.2.5. İletişim Düzeyleri ile Mezun Olduğu Fakülte Değişkeninin İncelenmesi

Yöneticilerin iletişim düzeylerinin öğretmenlerin mezun olduğu fakülte değişkenine göre ortalaması Tablo 4.8’de verilmiştir.

**Tablo 4.8: Yöneticilerin İletişim Düzeylerinin Mezun Olduğu Fakülte Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları**

İletişim	Mezun Olduğu Fakülte	$\bar{x}$	t	df	p
İletişim Toplam	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			
Geri Bildirim	Eğitim fakültesi	3.01	-2.102	199	.03*
	Eğitim Fakültesi Dışı	3.51			

Tablo 4.8’de 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.

#### **4.2.3. Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarının Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Yorumları**

*Dördüncü Alt Problem: Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, branş ve mezun olduğu fakülte bakımından anlamlı farklılık var mıdır?*

##### **4.2.3.1. Etik Liderlik Uygulamaları ile Cinsiyet Değişkeninin İncelenmesi**

Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarının öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre ortalaması Tablo 4.9’da verilmiştir.

**Tablo 4.9: Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Analizi**

Etik	Cinsiyet	$\bar{x}$	t	df	p
Etik Toplam	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 4.9’da 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.

#### 4.2.3.2. Etik Liderlik Uygulamaları ile Kıdem Değişkeninin İncelenmesi

Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarının öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin bulgu ve yorumları Tablo 4.10 ve 4.11’de verilmiştir.

**Tablo 4.10: Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarının Kıdem Değişkenine Göre One Way Anova Analizi Sonuçları**

Etik	Toplam Kare	df	Ortalama Kare	F	P	Farklar
Etik Toplam	1.967	3/19 7	.656	1.4 86	.2 2	-
İletişimsel Etik	2.015	3/19 7	.672	1.2 74	.2 8	-
İklimsel Etik	1.819	3/19 7	.606	1.3 11	.2 7	-
Karar Vermede Etik	5.764	3/19 7	1.921	3.3 50	.0 2	1-5 yıl ile 6-10 yıl
Davranışsal Etik	0.577	3/19 7	.192	0.4 88	.6 9	-

Tablo 4.10. incelendiğinde kıdem değişkeninin karar vermede etik alt boyutunda 1-5 yıl ile 6-10 yıl kıdemine göre (p=.02) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.11: Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarının Kıdem Değişkenine İlişkin Scheffe Testi**

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

Tablo 4.11 'd eki Scheffe testi sonuçlarına göre kıdem değişkenine göre farkın 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. 1-5 yıl kıdeme sahip genç öğretmenler yöneticilerin karar vermede etik davranışlarını ( $\bar{x}= 3.42$ ) yeterli düzeyde sağladığını düşünürken 6-10 yıl kıdeme sahip daha kıdemli 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.

#### 4.2.3.3. Etik Liderlik Uygulamaları ile Eğitim Durumu Değişkeninin İncelenmesi

Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarının öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ortalaması Tablo 4.12'de verilmiştir.

**Tablo 4.12: Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Analizi**

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

Tablo 4.12. 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.

#### 4.2.3.4. Etik Liderlik Uygulamaları ile Branş Değişkeninin İncelenmesi

Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarının branş değişkenine göre ortalaması Tablo 4.13'te verilmiştir.

**Tablo 4.13: Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre t-testi Analizi**

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

Tablo 4.13 incelendiğinde etik liderlik ölçeğinin yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında toplamda ve alt boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.2.3.5. Etik Liderlik Uygulamaları ile Mezun Olduğu Fakülte Değişkeninin İncelenmesi

Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarının öğretmenlerin mezun olduğu fakülte değişkenine göre ortalaması Tablo 4.14'te verilmiştir.

**Tablo 4.14: Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mezun Olduğu Fakülte Değişkenine Göre t-testi Analizi**

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

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.

#### 4.2.4. Yöneticilerin İletişim Düzeyleri ile Etik Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

**Beşinci Alt Problem: Yöneticilerin iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?**

**Tablo 4.15: 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

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.15 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.

İlişki tablosunun tamamı eklerde sunulmuştur.

**Tablo 4.16: Yöneticilerin İletişim Düzeyleri İle Etik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi**

	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

\*\* .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.16 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.

İlişki tablosunun tamamı eklerde sunulmuştur.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara, tartışmalara ve bulgular üzerinden düzenlenen önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1.Sonuç ve Tartışma

Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezinde görev yapan yöneticilerin iletişim biçimleri ve etik liderlik uygulamaları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada, istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

***Birinci alt problem: Yöneticilerin öğretmenlerle iletişim düzeyleri nasıldır?***

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre yöneticiler öğretmenlerle toplamda ve bilgilendirme, hedef belirleme, eleştirel iletişim, birincil ilişkiler ve geri bildirim alt boyutlarında orta düzeyde iletişim kurmaktadır. 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.

***İkinci alt problem: Yöneticilerin etik liderlik uygulamaları nasıldır?***

Öğretmen görüşlerine göre yöneticiler etik liderlik uygulamalarında toplamda ve iletişimsel, iklimsel, karar verme ve davranışsal etik alt boyutlarında orta düzeyde etik liderlik göstermektedir. 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.

**Üçüncü alt problem:** *Yöneticilerin iletişim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, branş ve mezun olduğu fakülte bakımından anlamlı farklılık var mıdır?*

-Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin iletişim düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. 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 oluşturmadığı görülmüştür. 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 görülmemiştir. 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 farklılaşmadığı tespit edilmiştir. 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. Açıknel (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.

***Dördüncü alt problem:*** *Yöneticilerin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, branş, mezun olduğu fakülte bakımından anlamlı farklılık var mıdır?*

-Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin, yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarında anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmadığı tespit edilmiştir. 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 retmenlerin yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinde kıdem değişkenine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre 1-5 yıl kıdeme sahip genç retmenlerin 6-10 yıl kıdeme sahip daha deneyimli retmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik uygulamalarını daha yüksek düzeyde sergilediğini düşündükleri grlmştir. Acar (2011) “Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi retmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi” adlı çalışmasında yöneticilerinin etik liderlik davranışlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlamış ve genç retmenlerin daha kıdemli retmenlere 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 retmen motivasyonu arasındaki ilişki” adlı çalışmasında yöneticilerin etik liderlik davranışları ile retmenlerin kıdem değişkeni arasında bu çalışmadaki gibi farklılaşma grlmştir ancak genç retmenlerin aksine 21-25 yıl kıdeme sahip retmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyini daha yüksek düzeyde buldukları tespit edilmiştir. Bahçeli (2014) “retmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, retmenlerin karşılaştığı yıldırma davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı çalışmasında okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile retmenlerin kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır ve sonuçlar bu çalışma ile örtüşmemektedir.

-retmen görüşlerine göre eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin etik liderlik uygulamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı grlmştir. ınar (2019) “Mesleki ve teknik Anadolu lisesi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının retmen algılarına göre incelenmesi” adlı çalışmasında retmenlerin 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 retmenlerin branş değişkeninin yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarında anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre branşın yöneticilerin etik liderlik uygulamalarında belirleyici bir faktör olmadığı

söylenbilir. 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 bulunmamıştır. 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 ilköğretim 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 bulunmamıştır. Sonuçlar bu çalışma ile örtüşmektedir.

***Beşinci alt problem:*** *Yöneticilerin iletişim düzeyleri ile etik liderlik uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*

-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 belirlenmiştir. 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.

## **5.2.Öneriler**

### **5.2.1. Uygulamacılara Öneriler**

1. 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 olması etik liderlik uygulamalarını da olumlu yönde etkilemesi beklenebilir.
2. Okul yöneticilerinin öğretmenler ile kurdukları iletişim düzeylerini yüksek düzeye çıkarmak için okul içinde sosyal etkinliklere yer verilebilir.
3. Okul yöneticileri daha üst düzeyde etik liderlik uygulamalarına sahip olmaları için etik ilkelerin öğrenimi konusunda teşvik edilmelidir.

### **5.2.2. Araştırmacılara öneriler**

1. Öğretmen görüşlerine göre yapılan bu çalışma yöneticiler de dahil edilerek yapılabilir.
2. Bu araştırma daha geniş bir örneklem üzerinde de uygulanabilir.
3. İletişim düzeyleri ve etik liderlik uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesinde görüşme gibi nitel yöntemlerde kullanılabilir.
4. Benzer bir çalışma başka illerde de yapılarak iletişim düzeyi ve etik liderlik ilişkisinin öğretmenler üzerindeki etkileri araştırılabilir.
5. Araştırma sonuçlarına göre daha genç ve göreve yeni başlayan öğretmenler daha kıdemli öğretmenlere göre yöneticilerinin yüksek düzeyde etik ilkelere uyduğu görüşüne sahiptir. Bu nedenle daha kıdemli öğretmenlerin bu algılarının nedenlerine yönelik araştırmalar yapıp bu algılarının iyi yönde olabilmesi için gerekli önlemlerin alınması yararlı olabilir.

## 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.
- 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.
- Altinkurt, N. (2008). *Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İzmir.
- 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.

- Anıl, İ. A. (2010). *İşletmelerde İletişim Olgusu ve İletişim Sürecinde Dönüşüm*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Atik, L. (2009) , *İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aydın, T. (2010), *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle İlgili Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, İ. (2012), *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik* (5.baskı) Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bağrıyanık, H. (2017). *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Algıları Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- 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 Lisan Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bedir, G. (2017). *Özel Okullardaki Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Kurum Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi İle İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bello, S. M. (2012). *Impact Of Ethical Leadership On Employee Job Performance*. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(11): 228- 236.

- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. 18.bs. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 2009.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. Ve Demirel, F. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 17. bs. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 2014.
- 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.
- Can, N. *Öğretmen Liderliği*. 4. bs. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 2014.
- 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, V. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1).
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, S. (2019). *İlkokul Öğretmenlerinin Algıladıkları Yönetici İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Motivasyonu Ve İş Doyumu 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 Algularına 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.



- Deniz, İ. (2003). *İletişim Becerileri Eğitiminin İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin İletişim Becerisi Düzeylerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Doğan, S., Çetin, S. ve Koçak, O. (2016). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Görüşleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 9(1): 57-84.
- Doğan, S. ve Koçak, O. (2014). Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2): 191-216.
- 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.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2): 277-286.
- 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.
- Ertaş, G. ve Töre, E. (2016). Örgüt İçi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(3 ): 85-100.
- 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.
- Güler İplikçi, H. (2015). İletişimde Temel Modeller ve Kitle İletişim Modelleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(2): 15-25.
- Güler, T. (2017). *Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- 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.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28: 531- 48.
- 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
- Getmez, D. (2018). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul İklimi Arasındaki İklimin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Hocalar, H. (2018). *Özel Eğitim Ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Yönetim Süreçlerinin İşleyişinin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- 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.
- Karasar, N. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 26. bs. Ankara: Nobel Yayıncılık. 2014.
- 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, Nilgün, Şener Büyüköztürk ve Ömay Çokluk-Bökeoğlu. *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. 2. bs. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 2007.
- Maden, S. (2010). Türkçe Öğretmeni Adaylarının Sözlü İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, 44: 147.
- MEB, (2010). Okullarımızda Neden Nasıl Niçin Kaynaştırma, Özel Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara: Aygül Matbaası.
- MEB, Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri: Örgüt İletişimi, Ankara, 2012.
- MEB, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi: Meslek Etiği, Ankara, 2006.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B. & Tekavcic, M. "Ethical Leadership", *International Journal of Management & Information Systems*. Vol.14, No.5 (Fourth Quarter-2010).
- 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.

- Öksüz, C. (1997). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlikleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Özcan, İ. (2014). *Çalışma Hayatında İletişim, İletişim Becerileri ve Motivasyon*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgan, H. Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 190-206.
- 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.
- Özkadam, Z. (2018). *İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği, *T.C. Resmi Gazete*, 26184, 31 Mayıs 2006.
- Özel Eğitim Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (573 S.K.). *Resmi Gazete*, 23011, 6 Haziran 1997.
- Parlak, M. (2018). *Lise Eğitim Yöneticilerinde Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sağban, Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- 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.
- Sönmez, N. (2008). *Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şekerci, T. (2019). *Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışan Performanslarına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Şenay, T. (2017). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Öğretimsel Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- 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.
- Tosun, C. (2006). *Kamu Kurumlarındaki Örgütsel İletişim Biçimlerinin Verimliliğe Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tuna Y., Birsen Ö., Erzurum F., Küçük M., Ünal Çolak F. ve Özkoçak L. *İletişim*. 1. bs. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 2012.
- Türkyılmaz, S. (2018). *İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- “Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (2709 S.K.)”. *Resmi Gazete*, 17863 (Ekim 1982).
- 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 Alguları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Üstünel, G. (2011). *Etkili İletişim Becerileri ve Beden Dili*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- 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.

- Yıldırım, B. (2001). *Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Ve Meslek Ahlakına Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yılmaz, B. (2003). Toplumsal İletişim ve Kütüphane. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 20 (2): 11-29.
- 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.
- Zhang, Y., Zhou, F. and Mao, J. (2018). Ethical Leadership and Follower Moral Actions. *Frontiers In Psychology*, 9.

## EKLER

### ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)

Bu araştırma Dr. Bilal Yıldırım danışmanlığında Yüksek Lisans tezi için yapılmaktadır. Aşağıda çalıştığınız okulun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ifadenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Katkınızdan dolayı teşekkür ederim.

Sevil İMERT

İst. Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

1-Mezun olduğunuz fakülte	( ) Eğitim Fakültesi ( ) Eğitim Fakültesi dışı
2-Mesleki kıdeminiz	( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü
3-Eğitim durumunuz	( ) Lisans ( ) Lisansüstü
4-Branşınız	( ) Okulöncesi öğretmeni ( ) Sınıf Öğretmeni
5-Cinsiyetiniz	( ) Kadın ( ) Erkek

Okulumuzun Yöneticisi,		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Öğretmenleri teşvik eder.					
2	Kendi düşüncelerini sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
3	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.					
4	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.					
5	Kendi kendini değerlendirebilir.					
6	Hatalarını kabul eder.					
7	Bencil davranışlar sergilemez.					
8	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlar.					
9	Öğretmenlere adaletli davranır.					
10	Öğrenme konusunda isteklidir.					
11	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					



12	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.					
13	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.					
14	Doğru sözlüdür.					
15	Dürüst davranır.					
16	Olaylar karşısında cesaretli davranır.					
17	Sabırlıdır.					
18	Öğretmenlerin başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
19	Alçak gönüllüdür.					
20	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
21	İnsanlara eşit davranır.					
22	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.					
23	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.					
24	Tüm koşullarda gerçeği söyler.					
25	İfadeleri gerçeğe yakındır.					
26	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
27	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
28	Bireysel hakları korur.					
29	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
30	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
31	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
32	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.					
33	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
34	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
35	Okulda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.					
36	Mesleki etkililiğini arttırmaya yönelik çaba içerisinde dir.					
37	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
38	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
39	Öğretmenler arasında arabozucu değildir.					
40	Merhametlidir.					
41	Öğretmenlere içten davranır.					
42	Öğretmenleri sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.					
43	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					
44	Davranışlarının sınırlarını bilir.					

## İLETİŞİM ÖLÇEĞİ

Okulumuzun Yöneticisi,		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
1	Yöneticimin talimatlarını anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum.					
2	Yöneticim işimle ilgili değişikliklerin niçin yapıldığı konusunda bilgi verir.					
3	Yöneticim beni işletme kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir.					
4	Yöneticimin talimatları anlaşılırdır.					
5	Yöneticim hobilerimi bilir.					
6	Yöneticimin benimle samimi ilişkileri vardır.					
7	Yöneticimin bana olan şakaları iyi niyetlidir.					
8	Yöneticim benimle günlük sohbetlerde bulunur.					
9	Yöneticim işin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar.					
10	Yöneticim iş takviminin (programının) sebeplerini anlatır.					
11	Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir.					
12	Yöneticim ulaşmam için yararlı hedefler belirler.					
13	İşlerin yanlış yapılması halinde düşüncelerimi yöneticime söyleyebilmekteyim.					
14	Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir.					
15	Yöneticim iyi iş için onay verir.					
16	Yöneticim benim önemli kararlara olan katkımı değerlendirir.					
17	Yöneticim iyi yapılan işleri takdir eder.					
18	Yöneticim işletmedeki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler.					
19	Yöneticim şirkette neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir.					
20	Yapmam gereken işleri bildirmesine karşın yöneticim yaptığım işler hakkında bilgi ister.					
21	Yöneticimin talimatlarının yanlış olduğunu düşündüğümde sorgularım.					
22	Yöneticim benim kişiliğim hakkında eleştiriseldir.					
23	Yöneticim yaptığım iyi iş hakkında beni bilgilendirir.					
24	Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar.					

## Yöneticilerin Etik Liderlik Uygulamaları

Etik Liderlik Ölçeği	$\bar{x}$	Ss.
Öğretmenleri teşvik eder.	3.47	.78
Kendi düşüncelerini sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	3.50	.76
Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	3.23	.86
Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.	3.33	.90
Kendi kendini değerlendirebilir.	2.86	.84
Hatalarını kabul eder.	2.76	.86
Bencil davranışlar sergilemez.	3.12	.82
Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlar.	3.71	.98
Öğretmenlere adaletli davranır.	2.85	1.11
Öğrenme konusunda isteklidir.	3.22	.99
Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	3.32	.88
Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	3.46	1.00
Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	2.93	.94
Doğru sözlüdür.	3.13	.77
Dürüst davranır.	3.10	.79
Olaylar karşısında cesaretli davranır.	3.57	.84
Sabırlıdır.	3.30	1.01
Öğretmenlerin başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	2.52	1.01
Alçak gönüllüdür.	3.31	.87
Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	3.10	.98
İnsanlara eşit davranır.	3.05	.90
Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	3.31	.80
Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.	3.32	.79
Tüm koşullarda gerçeği söyler.	2.81	.97
İfadeleri gerçeğe yakındır.	3.00	.83
Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	3.16	.82
Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	3.53	.79
Bireysel hakları korur.	3.53	.86
İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	3.74	.85
Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	3.54	1.15
Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	3.48	1.21
Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	3.35	1.28
Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	3.08	1.03
Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	2.95	.93
Okulda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.	3.25	.83
Mesleki etkililiğini arttırmaya yönelik çaba içerisindeydir.	2.79	.93
Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	3.18	.85
Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	3.84	1.01
Öğretmenler arasında arabozucu değildir.	3.07	1.20
Merhametlidir.	3.55	.81
Öğretmenlere içten davranır.	3.24	.93
Öğretmenleri sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	3.20	1.14
Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	2.68	1.18

Davranışlarının sınırlarını bilir.	2.95	1.14
Toplam	3.21	.66

### Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Düzeyleri

İletişim Biçimleri Ölçeği	$\bar{x}$	Ss.
Yöneticimin talimatlarını anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum.	3.71	.97
Kendi düşüncelerini sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	3.47	.95
Yöneticim beni işletme kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir.	3.31	.93
Yöneticimin talimatları anlaşılırdır.	3.46	.85
Yöneticim hobilerimi bilir.	2.39	1.02
Yöneticimin benimle samimi ilişkileri vardır.	2.91	1.09
Yöneticimin bana olan şakaları iyi niyetlidir.	3.13	1.07
Yöneticim benimle günlük sohbetlerde bulunur.	3.58	.97
Yöneticim işin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar.	3.14	1.05
Yöneticim iş takviminin (programının) sebeplerini anlatır.	3.14	.97
Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir.	3.31	.93
Yöneticim ulaşmam için yararlı hedefler belirler.	2.85	1.18
İşlerin yanlış yapılması halinde düşüncelerimi yöneticime söyleyebilmekteyim.	3.49	.90
Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir.	3.15	1.16
Yöneticim iyi iş için onay verir.	3.42	.88
Yöneticim benim önemli kararlara olan katkımı değerlendirir.	3.07	1.04
Yöneticim iyi yapılan işleri takdir eder.	2.79	1.19
Yöneticim işletmedeki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler.	3.17	.82
Yöneticim şirkette neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir.	2.99	.90
Yapmam gereken işleri bildirmesine karşın yöneticim yaptığım işler hakkında bilgi ister.	3.38	.83
Yöneticimin talimatlarının yanlış olduğunu düşündüğümde sorgularım.	3.54	.95
Yöneticim benim kişiliğim hakkında eleştiriseldir.	3.00	1.17
Yöneticim yaptığım iyi iş hakkında beni bilgilendirir.	2.91	1.17
Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar.	2.82	1.08
Toplam	3.17	.67

**Yöneticilerin İletişim Düzeyleri Alt Boyutları İle Etik Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki**

		EtikT oplam	İletişim Toplam	İltBilgilen dirme	İltHedefB elirleme	İltBirinci I	İltGbildi rim	İltEleş tirel
EtikToplam	Pearso n Correlat ion	1	,844**	,813**	,845**	,753**	,845**	,723**
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201	201
İletişimTopla m	Pearso n Correlat ion	,844**	1	,947**	,928**	,884**	,922**	,751**
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201	201
İltBilgilendir me	Pearso n Correlat ion	,813**	,947**	1	,869**	,787**	,861**	,743**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201	201
İltHedefBelirl eme	Pearso n Correlat ion	,845**	,928**	,869**	1	,780**	,876**	,741**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201	201
İltBirincil	Pearso n Correlat ion	,753**	,884**	,787**	,780**	1	,792**	,705**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201	201

İltGbildirim	Pearson Correlation	,845**	,922**	,861**	,876**	,792**	1	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	201	201	201	201	201	201	201
İltEleştirel	Pearson Correlation	,723**	,751**	,743**	,741**	,705**	,762**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	201	201	201	201	201	201	201

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Yöneticilerin İletişim Düzeyleri İle Etik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		İletişim Toplam	Etik Liderlik Toplam	İletişimsel etik	İklimsel etik	Karar ver etik	Davranışsal etik
İletişim Düzeyi	r	1	,844**	,833**	,819**	,767**	,744**
	p		,000	,000	,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201
EtikToplam	Pearson Correlation	,844**	1	,973**	,958**	,915**	,921**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201
İletişimseletik top	Pearson Correlation	,833**	,973**	1	,913**	,844**	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201

iklimseletikto p	Pearson Correlation	,819**	,958**	,913**	1	,841**	,855**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201
kararveretikto p	Pearson Correlation	,767**	,915**	,844**	,841**	1	,782**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	201	201	201	201	201	201
davranışsalet iktop	Pearson Correlation	,744**	,921**	,876**	,855**	,782**	1
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	201	201	201	201	201	201

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ÖZGEÇMİŞ

Sevil İmert

Adres: Halkalı Cad. Söğütlüçeşme Mah. 1.Oyak Sitesi 275/AD D:3

KÜÇÜKÇEKMECE/İSTANBUL

İletişim: 05370602766

### A. EĞİTİM

**Yüksek Lisans:** İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi Ortak Programı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetimi Bölümü, 2019, İstanbul

**Lisans:** Girne Amerikan Üniversitesi Okul Öncesi Öğretmenliği Bölümü, 2013, KKTC

### B. MESLEKİ DENEYİM

2016- Halen Özel Beşyol Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi (Özel Eğitim Alan Uzmanı)

2013- 2016 Özel Ali Uygur Çiçek Bahçesi Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi (Okul Öncesi Öğretmeni)

2007- 2009 Küçükçekmece Zübeyde Hanım Anaokulu (Ücretli Öğretmen)

### C. BİLDİRİ

“Yeni Atanan Okul Yöneticilerinin Görev Öncesi Ve Sonrası Hedonik Adaptasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması” 7-9 Mayıs 2015 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gaziantep.