

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

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL**  
**MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**  
**DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Pınar YILMAZ**

**İstanbul**  
**Haziran-2019**

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

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN**  
**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL**  
**İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Pınar YILMAZ**

**Tez Danışmanı**  
**Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ALPAYDIN**

**İstanbul**  
**Haziran-2019**

## TEZ ONAYI

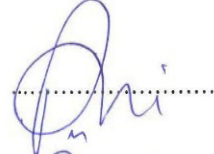
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Ortak Lisansüstü Program Açılmasına İlişkin protokol kapsamında açılan yüksek lisans programında hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ALPAYDIN



Üye Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR

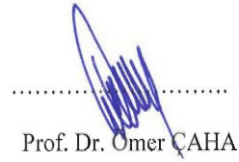


Üye Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Ü. ÖZTABAK



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdür V.

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım“ Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmanın 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.



Pınar Yılmaz

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamın yürütülmesinde desteklerini eksik etmeyen değerli hocalarım Dr. Öğretim Üyesi Yusuf Alpaydın ve Prof. Dr. Münevver Çetin başta olmak üzere tüm hocalarıma eğitim sürecime verdikleri katkılarından dolayı teşekkür ediyorum. Tez yazım aşamasında her konuda desteğini aldığım Dr. Öğretim Üyesi Ahmet Avcı hocama da sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Tez çalışmamın anket sürecine dâhil olan çeşitli eğitim kurumlarında görevli eğitimcilere, bu çalışmanın her aşamasına katkıda bulunan kurum arkadaşlarıma ve eğitim hayatım boyunca desteklerini hep üzerimde hissettiğim aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

**Pınar Yılmaz**

**İstanbul-2019**

## ÖZET

# ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Pınar YILMAZ

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ALPAYDIN

Haziran- 2019, 99 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Bağcılar ilçesi Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Okulda farklı branşlarda görevli 406 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmaya ilişkin görüşleri belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma verileri, kişisel bilgi formu, Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen ve Çakar'ın (2002) yılında "Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi" isimli araştırmasından Türkçe'ye uyarlanan "Dönüşümcü Liderlik Anketi" ve Demir (2014) yüksek lisans tez çalışmasında yararlandığı "Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği" kullanılarak elde edilmiştir. Bu çalışmada istatistiksel analizler SSPS Statistic Packets For Social Sciences paket programı ile yapıldı.

Öğretmenlerin demografik değişkenlerinin karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi, cinsiyet gruplarının ikili grupların karşılaştırmasında bağımsız t testi, dönüşümcü liderlik anketi alt gruplarının ve "Dönüşümcü Liderlik Anketi" ile "Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği" ilişkilerini belirlemede pearson korelasyon testi kullanılmıştır. "Dönüşümcü Liderlik Anketi" ile "Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği" güvenilirliğini belirlemede Alfa Cronbach değerleri kullanılmıştır. Sonuçlar, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde değerlendirildi.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin algılarına göre, okul türü ve mesleki kıdem türüne göre anlamlı farklılıklar görölmüştür. Cinsiyet, kadro türü ve mezun olduğu okul türüne göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. “Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği” toplam puan değerleri ile “Dönüşümcü Liderlik Anketi” toplam puan değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,740$   $p=0,0001$ ).

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İletişim, Örgütsel İletişim,



## **ABSTRACT**

# **THE ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOURS OF THE PRINCIPALS AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF TEACHERS**

Pınar YILMAZ

M.A. in Educational Management and Auditing

Thesis Advisor: Asst. Prof. Yusuf ALPAYDIN

June- 2019- 99 Pages

This research aims to analyze the relationship between the transformational leadership behaviors of the principals and organizational communication according to the perceptions of teachers. The sampling of the research consists of 406 teachers working in schools in the Istanbul-Bağcılar District

To determine the opinions regarding the research, correlational survey model was conducted. Research outputs were obtained through a personal information form, “Transformational Leadership Survey” adopted to Turkish from the study of Çakar in 2002, “The Impact of the Emotional Intelligence on The Transformational Leadership Behavior” , and “Organizational Communication Scale at School” which was applied in the master thesis of Deniz, completed in 2014. The statistical analysis in this study was conducted through the SSPS Statistics Packets for Social Sciences Program.

Single direction variance analysis was applied for the comparison of the category of professional seniority, category of working hours at school, category of type of school which teachers work at, and category of cadre type. Independent samples test was applied for the comparison of the category of gender and category of paired groups. Pearson correlation test was also applied for the comparison of sub groups of the Transformational Leadership Survey, category of Transformational Leadership Survey, and category of Organizational Communication Scale. The reliability of the results obtained from Transformational Leadership Survey and Organizational Communication at Schools was ensured through Alfa Cronbach values. The results were evaluated on the basis of meaningfulness ( $p < 0,05$ )



Noteworthy differences were detected between type of school and professional seniority. Noteworthy differences were not detected between type of gender, cadre and type of the school graduated from. As a result of researches, the transformational leadership survey and the organizational communications ladder at schools makes an observed correlation between the total marks values in a positive direction and statistically significant .

**Key Words:** Leadership, Transformational Leadership, Communication, Organizational Communication,



# İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT .....	viii
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
BİRİNCİ BÖLÜM .....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Varsayımlar .....	3
1.5. Sınırlılıklar .....	3
1.6. Tanımlar .....	3
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM .....	6
2.1. Liderlik İle İlgili Kavramlar.....	6
2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	7
2.1.2. Liderliğin Belirgin Özellikleri.....	8
2.2. Liderlik Kuramları .....	9
2.2.1. Özellikler Kuramı .....	9
2.2.2. Davranışsal Kuramı.....	10
2.2.3. Durumsallık Kuramı.....	10
2.3. Dönüşümcü Liderlik.....	11
2.3.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı .....	13
2.3.2. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı.....	14
2.3.3. Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı ....	16

2.3.4.	Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı .....	16
2.3.5.	Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Lider Yaklaşımı.....	18
2.4.	Dönüşümcü Liderliğin Boyutları .....	19
2.4.1.	İdealle Edilmiş Etki (Karizma).....	19
2.4.2.	Bireyselleştirilmiş Dikkate Alma .....	20
2.4.3.	Entelektüel Uyarım .....	20
2.4.4.	İlham Verici Motivasyon: .....	21
2.5.	Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri .....	22
2.6.	Dönüşümcü Liderlik Süreci ve Gelişimi.....	24
2.7.	Eğitim ve Dönüşümcü Liderlik.....	26
2.8.	Dönüşümcü Liderin Davranışları .....	27
2.9.	Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Araştırmalar .....	28
2.9.1.	Yurtiçi Araştırmalar .....	29
2.9.2.	Yurtdışı Araştırmalar .....	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....		34
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....		34
3.1.	Örgütsel İletişimin Tanımı .....	34
3.2.	Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı .....	35
3.3.	Örgütsel İletişimin İşlevleri.....	36
3.3.1.	Bilgi Paylaşımı İşlevi.....	36
3.3.2.	İkna Etme ve Etkileme İşlevi.....	36
3.3.3.	Emredici ve Öğretici İletişim Kurma İşlevi.....	37
3.3.4.	Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama İşlevi.....	37
3.4.	Örgütlerde İletişimin Görevleri.....	38
3.4.1.	Kontrol.....	38
3.4.2.	Güdüleme.....	38
3.4.3.	Duyuların İfade Edilmesi .....	38
3.4.4.	Bilgi İletme .....	38
3.5.	Örgütsel İletişimin Türleri.....	39
3.5.1.	Biçimsel (Formel) İletişim Yöntemleri .....	39
3.5.1.1.	Dikey İletişim.....	39
3.5.1.1.1.	Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim.....	40
3.5.1.1.2.	Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim.....	40
3.5.1.2.	Yatay İletişim.....	41

3.5.1.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim .....	42
3.5.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim .....	42
3.5.2. Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim Yöntemleri .....	43
3.5.2.1. Dedikodu .....	43
3.5.2.2. Söylenti .....	44
3.6. Örgütsel İletişim Araçları.....	44
3.6.1. Yazılı İletişim Araçları .....	44
3.6.2. Sözlü İletişim Araçları .....	45
3.6.3. Sözsüz İletişim Araçları.....	47
3.6.4. Görsel –İşitsel İletişim Araçları.....	48
3.7. Örgütsel İletişimin Engelleri .....	49
3.8. Örgüt İçi İletişim .....	50
3.9. Örgüt Dışı İletişim .....	50
3.10. Eğitimde Örgütsel İletişim .....	51
3.11. Örgütsel İletişim ile İlgili Araştırmalar .....	53
3.11.1. Yurtiçi Araştırmalar .....	53
3.11.2. Yurtdışı Araştırmalar .....	55
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	57
YÖNTEM.....	57
4.1. Araştırmanın Modeli .....	57
4.2. Evren ve Örneklem .....	57
4.3. Veri Toplama Araçları .....	58
4.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	58
4.3.2. Dönüşümcü Liderlik Anketi .....	58
4.3.3. Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği,.....	59
4.4. Verilerin Toplanması .....	60
4.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	61
4.5.1. Ölçekler için Puan Aralıkları .....	61
4.5.1.1. Dönüşümcü Liderlik Anketi Ölçeği Puan Aralıkları .....	61
4.5.1.2. Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği Puan Aralıkları .....	61
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	62
BULGULAR.....	62
5.1. Demografik Bulgular .....	62

5.2. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkisi.....	66
5.3. Demografik Bulgulara göre dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel iletişim algıları .....	67
5.4. Öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki .....	77
ALTINCI BÖLÜM .....	80
SONUÇ ve TARTIŞMA, YORUM ve ÖNERİLER .....	80
6.1. Sonuç ve Tartışma.....	80
6.2. Öneriler .....	86
6.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	86
6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	87
KAYNAKÇA.....	88
EKLER.....	94

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4.5.1. : Ölçekler için Puan Aralıkları .....	59
Tablo 5. 1. 7. : Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Değerleri.....	63
Tablo 5. 2. 1. : Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Örgütsel İletişim Ölçeği İçin Cevap Puan Ortalamalarının İncelenmesi.....	64
Tablo 5. 3. 1. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Cinsiyete göre Değerlendirmelerine İlişkin Bağımsız T-Testi Sonuçları.....	65
Tablo 5. 3. 2. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 5. 3. 3. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Mesleki Kıdem Gruplarının Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	66
Tablo 5. 3. 4. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 5. 3. 5. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresinin Tukey Çoklu karşılaştırma Sonuçları.....	69
Tablo 5. 3. 6. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Çalıştığınız Okul Türüne Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 5. 3. 7. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Çalıştığınız Okul Türüne Tukey Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	71
Tablo 5. 3. 8. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Kadro Türüne Göre karşılaştırma Tek Yönlü Varyans Analizi Karşılaştırma Sonuçları.....	73
Tablo:5. 3. 9. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Mezun Olduğu Kurum Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	74
Tablo 5. 4. 1. :Dönüşümcü Liderlik Anketi Alt Gruplarının Birbirleri ile Pearson Korelasyon Testi Sonuçları.....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5. 1. 1. : Öğretmenlerin Cinsiyetine İlişkin Yüzde Dağılımı .....	60
Şekil 5. 1. 2. : Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Yüzde Dağılımları .....	61
Şekil 5. 1. 3. : Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Sürelerine İlişkin Yüzde Dağılımları.	61
Şekil 5. 1. 4. : Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türüne İlişkin Yüzde Dağılımları .....	62
Şekil 5. 1. 5. : Öğretmenlerin Kadro Türüne İlişkin Yüzde Dağılımları.....	62
Şekil 5. 1. 6. : Öğretmenlerin Mezun Olduğu Kurumlara İlişkin Yüzde Dağılımları.....	63



## KISALTMALAR LİSTESİ

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

SSPS: (Statistic Packets For Social Sciences) Sosyal Araştırmalar için İstatistiksel Program Paketi

Akt: Aktaran

Çev: Çeviren

S : Sayfa

vd.:Ve Diğerleri





# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde; “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” ile ilgili araştırmanın problem durumu, amaç, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, varsayımlar ve tanımlar ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Liderlik tarihin her döneminde var olmuştur. Ast üst ilişkilerine yatkın olan insanoğlu gelecek dönemlerde de liderlik arayışından vazgeçmeyeceklerdir. Bazı araştırmacılar demokrasi hareketlerin yaygınlaşması sebebiyle liderliğe ihtiyacın azaldığını savunurlar. Ama toplu etkinlik çalışmaları olduğunda organize edilme, yönlendirme aşamalarında mutlaka bir lidere ihtiyaç duyulur. (Eren, 2001, s. 357).

Yaşamakta olduğumuz devir 21.yy olduğu için, örgüt içinde yöneticilerden çok liderlere gereksinim olduğu iddia edilmektedir. Enformasyon çağı sonrasında büyük bir dönüşümün yaşanması ile bu dönüşümü gerçekleştirecek olan karizma sahibi dönüşümcü liderlere ihtiyaç oluşmuştur (Brestrich, 2000, s. 12).

Dönüşümcü lider, vizyon ve misyon sahibi, örgüt içinde yenilik ve değişikliğe önem veren, ekip çalışmasını destekleyen, ekibine moral, motive veren gerektiğinde çalışanları ile tek tek ilgilenen, problem çözen, entelektüel kişidir (Brestrich, 2000, s. 12).

Küreselleşen dünyada gerçekleşen değişimler eğitim ve öğrenim kurumlarını da etkisi altına almaktadır. Eğitim sisteminde kendini sürekli yenileyen ve değişen topluma uyum sağlanabilmesi için eğitim çalışanlarını yönlendirecek dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır.

Okul müdürlerinin Okulda koydukları hedeflere ulaşabilmeleri için öğretmenlere ihtiyacı vardır. Dönüşümcü lider özelliğini taşıyan, örgütsel iletişimi güçlü müdürler başarıya öğretmenleri ile ulaşırlar. Bu sebeple öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki nasıldır? Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik

özelliklerine sahip olup olmadığını, okul müdürleri hakkında görüşlerinin neler olduğu ve anket sonuçlarını nasıl etkilediği düşüncesinden yola çıkılarak bu araştırma yapılmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin olup olmadığının incelenmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır;

1. Öğretmenler, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutlarını ve örgütsel iletişim ilişkisini ne düzeyde algılamaktadır?
2. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel iletişim algıları (a) cinsiyetlerine (b) mesleki kıdemlerine (c) bulunduğu okuldaki çalışma sürelerine (d) görev yaptıkları okul türlerine (e) kadro dağılımlarına (f) mezuniyetlerine (g) öğrenim türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Okul müdürlerinin okul içinde öğretmenlere karşı yetki ve sorumlukları bulunmaktadır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre dönüşümcü liderlik ve iletişim alanlarında varsa eksiklerinin tamamlanması hedeflenmektedir. Ayrıca bu araştırmanın öğretmenlerle okul müdürlerinin arasındaki ilişkiye olumlu katkı sağlayacağı gibi, sonraki dönemlerde okul müdürlerine liderlik davranışlarında yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Yine araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve örgütsel iletişimi anlaması ve değerlendirmesi

düşünülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin eksik kalan yanlarını eğitim ile tamamlaması da umulmaktadır.

#### **1.4. Varsayımlar**

- a) Araştırma kapsamında toplanan verilerin gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.
- b) Araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama aracındaki sorulara içtenlikle ve tarafsız cevap verdikleri varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- a) Araştırma 2017-2018 öğretim yılı ile sınırlıdır.
- b) Araştırma Bağcılar ilçesindeki okullar ile sınırlıdır.
- c) Araştırma Bağcılar ilçesindeki Okulda anket uygulanan görevli öğretmenler ile sınırlıdır.
- d) Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel İletişim arasındaki ilişki hakkında elde edilen bilgiler “Dönüşümcü Liderlik Anketi” ve “Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği”ndeki boyutlarla sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Liderlik:** Belirlenmiş hedeflerin etrafında benzer insan gruplarını toplayabilme ve bu hedeflere ulaşabilmek için grubu motive etme, bilgilerini ve kabiliyetlerinin bütünüdür (Eren, 2001, s.342; akt. Cemaloğlu, 2007, s.76).

En sade tanımda lider sonucu değiştiren ve ayırt edici özelliklere sahip kişidir (Baltaş, 2010, s. 123).

Liderlik, görüşleri, davranışları, eğilimleri yönlendirme, etkileme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus, 1985, s. 56).

Liderlik, kişisel veya örgüt hedeflerini gerçekleştirmek üzere, belirlenen şartlara altında başkalarının faaliyetlerini yönlendirme sürecidir. (Koçel, 2003, s. 583).

**İletişim:** İnsanların dış çevreyi sözcükler aracılığıyla yorumlaması ve anlamlandırmasıdır. İletişim, aynı zamanda (insanların) duygu ve düşüncelerinin samimi bir şekilde dışa yansımalarıdır. Yani “başka bir görüşle ürettiğimiz manaları başkalarına aktarmaktır” (Aydın, 1994, s. 149).

İletişime başka bir açıdan bakıldığında, “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci” olarak tanımlanabilmektedir. Bu durumda pek çok etkinlik iletişim sayılacaktır. Örneğin; bu tanıma dayanarak insanların birbirlerine bir konuda kendilerini ifade etmeleri iletişim sayılabileceği gibi, adres sormaları da iletişim olarak kabul edilebilir (Kılıç, 2002, s. 16).

**Dönüşümcü Liderlik:** İngilizcede orijinal ismi “transformational leadership” olarak karşılaştığımız dönüşümcü liderlik, bazı araştırmacılara göre “vizyoner liderlik”, bazılarının göre “karizmatik liderlik” ve bazılarının göre ise “yeni liderlik” şeklinde anlamlandırılmıştır (Bolat ve Seymen, 2003: 64 akt; Erdoğanca 2011, s. 45). Türkçe karşılığı ise “dönüşümcü”, “dönüşümsel”, “değişimci”, “reformcu”, “dönüştürücü” gibi kelimelerle anlamlandırılmıştır (Koçel, 2003, s. 483). Dönüşümcü liderlik farklı görüşlerin uzantısı ve öğeleri değişik şekillerde açıklamıştır.

Dönüşümcü lider şekil değişimi, doğal halinden farklı bir biçime bürünme, farklı bir durum haline alma, dönüşme, reform gibi tüm organizasyon ve kültürün alanını büyüterek üyelerin özelliklerini tanımlayan, bütünleyici bir tavır gösterir. Dönüşümcü liderin en önemli özelliği değişime öncülük etmesidir. Bu sebeple lider dönüşüm sürecinde takipçileriyle iç içedir (Northouse, 2001, s. 131).

**Örgütsel İletişim:** Bir kavram olarak örgüt; örgütsel hedeflerin amacına ulaşabilmesi için oluşturulan birlikteliği tanımlamaktadır. Örgütte gerçekleşen hadiseler bağımsız değil ama birbirinden farklı ve birbirine karşılıklı bağımlıdır. Örgütsel iletişim; Örgüt içinde çalışanların, örgütün ortak hedefleri yönünde yapılan mesaj alışverişi olarak tanımlanabilir (Güçlü, 2017, s. 859).

Örgütsel iletişim, Örgütün faaliyetlerini sağlamak ve hedeflerine ulaşmak amacı ile gerek örgüt içindeki tüm bölümler ve ögeler ile gerek örgüt dışındaki çevre ile arasında sürekli devam eden düşünce ve fikir alışverişine veya departmanlarda icap eden ilişkilerin yerleşmesine imkân oluşturan sosyal bir süreçtir. Kısacası örgütsel iletişim, örgüt içinde bilgilerin bireyden başka bir bireye transfer edilmesi olarak da açıklanabilir (Elma ve Demir, 2003, s. 136).

Örgütsel iletişim, örgütün amaçlarını elde edebilmesi için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitim, karar almayı, eşgüdümü, ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim şeklidir (Türkmen, 2003, s. 21).



## İKİNCİ BÖLÜM

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

#### 2.1. Liderlik İle İlgili Kavramlar

Liderlik kavramının birçok tanımı bulunmakta ve bu tanımların çokluğu kavramın anlaşılmasını daha da güçleştirmektedir. Bununla birlikte, iktidar, otorite, işletme, yönetim, kontrol ve gözetim gibi kavramların kullanılması da bu kavramın anlaşılmasını muğlaklaştıran bir diğer faktördür. Bennis bu konuda şöyle der:

“Her zaman, görünen o ki, liderlik kavramı elimizden kurtulmakta ya da kaygan ve muğlak yapısı nedeniyle başka bir formda karşımıza çıkarak bizimle dalga geçmektedir. Bu nedenle, bu kavramı anlayabilmek için, sonu olmayan ve devamlı üreyen terimler icat ettik. Buna rağmen kavram hala yeterli derecede tanımlanmamıştır”

Stodgill ise şöyle der: “Neredeyse liderlik kavramını tanımlamaya çalışmış insan sayısı kadar farklı liderlik tanımı vardır” (Yukl, 2013, s. 18).

Avcı’ya (2015, s. 90) göre liderlik: “Liderlik, belirlenmiş bir amaç ya da amaçlara ulaşmak için, kişilerarası etkinin iletişim yoluyla kullanılmasıdır. Liderlik, kişilerarası bir etkileşimdir. Liderlik, beklenti ve karşılıklı ilişkilerin başlamasını ve süregelmesini sağlayan etkidir.”

#### **Liderlik Tanımları:**

Yukl (2013, s. 19-20), liderlik ile ilgili öne çıkan tanımları kitabında şöyle özetlemektedir:

Bir bireyin bir grubun faaliyetlerin ortak bir amaca doğru yönetmeye yönelik davranış biçimi (Hemphill & Coons, 1957, s. 7).

Organizasyonun rutin direktifleriyle mekanik uyumun üzerinde ve üstünde bulunan etkili artış (Katz & Kahn, 1978, s. 528).

Müessesleşmiş bir grubun belirli bir hedefin başarılmasına doğru gerçekleştirmekte oldukları faaliyetleri etkileme süreci (Rauch & Behling, 1984, s. 46).

Liderlik, vizyonları telaffuz ettirmek, değerleri somutlaştırmak ve birçok şeyin başarılabilceği bir ortamı oluşturmaktır (Richards & Engle, 1986, s. 206).

Liderlik, müşterek çabaya hedef (anamlı yönlendirme) vermek ve istekli olarak harcanılan çabanın bir hedefi gerçekleştirmesini sağlamaktır (Jacobs & Jacques, 1990, s. 281).

Liderlik, kültürün dışına adım atabilme yetisidir. En uygulanabilir evrilebilen değişim süreçlerini başlatmaktır (Schein, (1992, s.2).

Liderlik, insanların birlikte yaptıkları işlerin bir anlam ifade etmesini sağlamaktır, böylelikle insanlar (yaptıkları işin önemini) anlayabilirler ve kendilerini yaptıkları işe adayabilirler (Drath & Palus, (1994, s.4).

Bir bireyin etkileme, motive etme, diğerlerinin tüm organizasyonun başarısı ve efektif çalışmasına katkıda bulunmasını sağlama yetisidir (House et al, (1999, s. 184).

### **2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar**

Lider ve yöneticilik kavramları birbirine benzer ama eşdeğer değildir. Lider belli bir amaç için bir grubu etrafına toplayabilen, harekete geçiren, onları etkileyen yetenek ve bilgiye sahip kişidir. Kısacası lider yol gösteren rehberlik eden kişidir. Yönetici ise belli bir göreve getirilmiş planlanmış hedefleri elde etmek için mücadele gösteren yürüten ve kontrol eden kişidir. Ödül ve ceza sistemi ile çalışır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 181).

Yöneticilere ne iş yaptığını soracak olursanız, büyük ihtimalle planlama, düzenleme, koordinasyonu sağlama ve kontrol etme olduğunu söyleyebilir. Fakat yöneticileri takip ettiğinizde iş ve zamanı değerlendirme biçimleri ile söyledikleriyle bağdaştırmakta zorluk çekersiniz (Baltaş, 2010, s. 117).

Yöneticilik Karmaşıklıkla başa çıkma işidir. İyi yöneticiler karlılık ve kalite alanlarında istikrar getirirken liderler yeniliklerle başa çıkma işini yerine getirir. Bir yöneticinin karmaşıklığı yönetme biçimi geleceğe yönelik planlama ve bütçeden geçer. Lider ise kurumun geleceği için yön belirler, vizyon oluşturur ve hedefe ulaşmak için gerekli olan stratejileri belirler (Baltaş, 2010, s. 127-128).

Lider özelliklerinin büyük bir bölümü doğuştan kazanılmış değildir. Öğrenilebilir, kazanılabilir, düzenli eğitim ve uygun örgüt iklimiyle geliştirilebilir özelliklerdir. Kurumsal yapılarda önemli olan bu özellikler ödüllendirebilmesidir (Baltaş, 2010, s. 129).

Koçel'e (2003, s. 424) göre lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıda çeşitli açıklanmıştır:

#### **Yöneticiler;**

- İşletmenin belirlediği hedefleri gerçekleştirmeye,
- Konumundan kaynaklı sahip olduğu otoriteye,
- Konumun izin verdiği yetki dâhilinde otoriteyi katılımcı sağlama,
- Kuruma karşı her zaman sorumludurlar.

#### **Liderler ise;**

- İzleyenlerinin amaçlarını gerçekleştirmeye,
- İzleyenlerinin kendisine temin ettiği otoriteye,
- Emir-komuta hiyerarşisinin zorunluluklarına uymamaya,
- İzleyenlerine karşı her zaman sorumludurlar.

Lider ve yönetici arasındaki en belirgin fark güç ve otoritedir. Lider gücünü takipçileri arasındaki iletişimden alırken, yönetici ise bulunduğu makamın verdiği statüden alır.

#### **2.1.2. Liderliğin Belirgin Özellikleri**

Liderin en belirgin ölçüsü, ekibinin diğer ekiplerden daha başarılı sonuçlar alması ve devamını getirmesidir. (Baltaş, 2010, s. 124) göre liderleri öbürlerinden farklı kılan dört özellik aşağıda belirtilmiştir:

- Duygularını ve hareketleri kontrol eder.
- Sosyal bağlantılarda başarılıdır.
- İşinde profesyoneldir
- Liderlik becerilerine sahiptir

Yapılan araştırmalar iyi bir liderin yönetimindeki çalışanları daha mutlu ve üretken olduğu, kötü liderlerin yönetimde çalışanların ise mutsuz ve yabancılaşmaya neden olduğunu göstermiştir (Baltaş, 2010, s 124).



## **2.2. Liderlik Kuramları**

Liderlikle ilgili bugüne kadar ulaşan görüşlerin kimi liderin doğuştan kimi ise sonradan kazanılacağını savunmuştur. Değişen şartlarla birlikte liderliğin yürütme tarzında değişimler olmuş ve türlü kuramlar geliştirilmiştir. Bunlar, özellikler kuramı, davranış kuramı ve durumsallık kuramı gibi üç grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 220).

### **2.2.1. Özellikler Kuramı**

Özellikler kuramı; liderin özelliklerine birinci planda yer vermektedir. İkinci planda ise takipçilerine ve ortama özen gösteren kuramdır. Bu kuram ile liderlerin; entelektüel, toplumsal, duygusallık gibi şahsi ve fiziksel özellikleri açıklanmaya çalışılmaktadır (Eren, 2001, s. 433).

Özellikler kuramı hakkında yapılan araştırmalarda dayandığı felsefenin, sadelik ve mantık olduğu görülmüştür. İnsanlar “lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelmezler”. Aynı şekilde kurama göre, kimi insanlar doğuştan kazandıkları üstün yetenekleri sayesinde öbürlerinden ayrılırlar. Başarılı liderler, başarısız liderlere mukayese belirli özelliklere daha fazla sahiptir. Burada mühim olan liderlerin kişisel mizaçlarının iyi ve kötü olmasıdır (Zel, 1996, s. 11).

Özellikler kuramında, takipçiler ve örgüt üyelerine göre lider dış görünüş ve karakter özellikleri açısından başkadır. Bu bakış açısından dolayı liderler takipçiler ve örgüt üyelerine göre neden farklı olduğunu açıklamak için çok fazla araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalara örnek olarak aşağıda belirtilen özellikler incelenmiştir (Eren, 2001, s. 347).

Bu özellikler: Yaş, dürüstlük, etkili konuşma yeteneği, zekâ, içtenlik, cinsiyet, bilim, doğruluk, soy, sosyal ilişkiler, açık sözlülük, karizma yeteneği, kendine ve başkalarına güvenmek, sorumluluk sahibi olma, kararlı olma, olgunluk, iş bitirme ve çözüm yeteneği.

Doğuştan sahip olunan başkalarından farklı olan duygu, düşünce, görünüş ve sosyal ilişkiler bireylerin lider olarak ön plana çıkmasını sağlar. Bu kuramın temel felsefesi; başarılı liderlerin sahip olduğu belirgin özellikler ve vasıfları başarılı olamayan

liderlere oranla daha fazladır. Kuramla ilgili yapılan ilk araştırmalardan biride yüz işletme yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya dâhil olan tüm yöneticilerin kişilik özellikleri belirlenmiş ve başarılı yöneticiler için ortak bir Şekil içinde gösterilmiştir. Ortaya çıkan sonuca bakıldığında, başarılı liderlerin üstleri tarafından takdir edildiği ve terfi edilmeleri için yönetimlere olumlu görüş bildirildiği görölmüştür. Başarılı liderlerin işletmelerde üst yönetim kademelerinde yer aldığı, önemli mevkilerde görevlendirildiği ve yüksek ücretlerde çalıştığı saptanmıştır. (Koçel, 2003, s. 587).

### **2.2.2. Davranışsal Kuramı**

1950'lerin sonunda Özellikler kuramının etkili liderlik ile ilgili açıklamalarını yeterli olmaması sonucu, araştırmacılar etkili lider davranışları ile ilgili daha fazla bilgi elde edebilmek için detaylı araştırmaya atılmışlardır (Ceylan, 1997, s. 314). Yürütölen alışmalar, "davranışlar" ın "özellikler" den farklı olduğu ama öğrenilebilir olacağı üzerinde durulmuştur (Şimşek, Akgemici, elik, 2001, s. 172).

Bu kuram liderin takipçilerine nasıl davrandığı ile ilgili değerlendirmeler yapar, takipçilerinin özelliklerini değil liderin davranış Őeklini inceler. Bu kuramın içinde Iowa Üniversitesi, Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi alışmaları, McGregor'un X ve Y Teorileri, Rensis Likert'in "Sistem 1" ve "Sistem 4" modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Harvard Üniversitesi Araştırması, Yuk'un "Liderlik Davranışları Modeli", Mann'ın "Üçlü Yetenek Modeli ve Faktör Teorisi" oluşturmaktadır (Aslan, 2009, s. 111).

### **2.2.3. Durumsallık Kuramı**

Durumsallık kuramı; davranışsal ve özellikler kuramını araştıran araştırmacılara etkin liderliğin, örgüt içi kültürün, örgüt içi görevlerin, liderlerin değer yargıları ve tecrübeleri gibi birçok değişken olduğunun sonucuna varmışlardır. Durumsallık kuramına göre; Liderler tek bir özelliğe sahip olmadığı gibi, etkin liderlik tarzları da bulunmamaktadır. Buna göre araştırmacılar liderlerin tarzını etkileyen durumlar için farklı çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarda liderin kişiliği, beklentileri, deneyimi, davranışları, kültürü ve politikalarından oluşmuştur (Şimşek vd. 2003, s. 194).

(Sabuncuoğlu ve Tuz, 2003) göre durumsallık kuramı liderin farklı ortamlarda farklı tarzları sergilemesi gerektiğini belirtir. Lider ortama ve ihtiyaca göre ortaya çıkmaktadır.

Liderin zellikleri ile bulunduğu durum içindeki ilişki üzerinde duran yaklaşımdır. Takipçilerin zellikleri, i ve dış evre etkisi ve durum ortamı kabul edilir. Diğer kuramlardaki sonuçların tutarlı olmamasının sebebi etki eden faktörlerin dikkate alınmamasıdır. Bu yönde yapılan eleŐtiriler sonucunda durumsallık kuramının geliştirilmesine sebep olmuştur.

Durumsallık kuramında yapılan araştırmalar başarılı sonuçlar üretmiŐ ve birçok yerde grldği gibi liderlikte de “Durumsallık veya Őartta Bağlılık” baŐlıđı altında yeni bir kuram oluŐturulmuŐtur (Can vd., 2006, s. 225).

### **2.3. Dönüşümcü Liderlik**

Tarihi süreçte dönüşümcü liderlik yaklaŐımları ilk kez Dowton’un “İsyan Liderliğini” tartıŐmasıyla ortaya çıktığı söylenebilir. 1978 yılında ünlü tarihi Burns tarafından ilk kez kavram olarak ortaya atılmıŐtır. Bass ve House ortaya attıkları bu kavramı yönetim ve organizasyon alanında da incelemişlerdir (Aslan, 2009, s. 129).

Vizyoner Liderlik ya da İlham Verici Liderlik isimleri de bu liderlik türü için kullanılmaktadır. Bu liderlik türünün özellikleri teoriler ve değerlendirme ölçütlerine göre deđiŐiyor olsa, bu liderliği tanımlayıcı bazı ortak özelliklerden bahsetmek mümkündür. Desteklemek ve geliştirmek gibi ilişkiler odaklı davranış biçimleri, güçlü bir vizyonu çok iyi bir Şekilde ifade edebilme ve üretken düŐünceyi cesaretlendirme gibi değişim odaklı davranış biçimleri ve alt kategoriler içerisinde sınıflandırılması zor olan birkaç davranış biçimi daha (davranışlarıyla örnek olma, kişisel değerler hakkında konuşma, kurum ya da ekibi için Őahsi fedakrlıkta bulunma, vb.) bu liderlik türünü tanımlayan davranış biçimleri arasındadır. Bu tür davranış biçimlerinin bazılarını karizmatik liderlik türünde de gözlemlemek mümkündür(Kimsey’s, 2015, s. 67).

House, dönüşümcü liderin aynı zamanda karizmatik lider olduğunu da beyan etmiştir. Yukl ve Van Fleet’in de araştırmalarında ilham verici liderlik kavramlarına rastlanmaktadır. Ayrıca Devanna ve Tichy’nin de on bir dönüşümcü liderin

açıklamalarında strateji ve davranışlarını tarif eden çalışmalarında dönüşümcü liderlik araştırmaları içermektedir (Aslan, 2009, s. 129).

Dönüşümcü Liderlik konusunda ortaya konulmuş düşüncelerin birçoğu McGregor Burns'ün özellikle siyasal liderlik üzerine yazmış olduğu kitabından etkilenmiştir. Kitabında dönüşümcü ve etkileşimsel liderlikleri karşılaştıran Burns, dönüşümcü liderliğin, lideri takip edenlerin ahlaki değerlerini kullanarak onlara ahlaki değerler hakkında bilinç kazandırdığını ve böylelikle enerjilerini doğru şekilde kullanmalarını ve kurumlarını reform etmelerini sağladığını açıklar. Etkileşimsel liderliğin ise lideri takip edenlerin kişisel çıkarlarını ve karşılıklı fayda ilişkilerini gözettiğini belirtir (Leithwood and Jantzi, 2000, s. 113).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının çağdaş yönetim araştırmalarında ilgi çeken bir anlayış haline gelmesi, organizasyonların yeniden yapılandırılması sürecinde yaşanan krizle etkin mücadelede dönüşümcü liderliğin rolünün anlaşılmasıyla gerçekleştirilmiştir (Aslan, 2009, s. 130).

Burns'e göre dönüşümcü liderlik sürecinin organizasyonların herhangi bir seviyesinde herhangi biri tarafından gerçekleştirilmesi mümkündür. Dönüşümcü liderler, çalışma ortamlarında ve çalışanlarına kişisel olarak sorulduğunda önemli etkiye sahip kişiler olarak işaret edilen insanlardır. Çalışanlar saygı ve güven duydukları dönüşümcü liderleri kendilerine örnek alırlar (Aslan, 2009, s. 131).

Dönüşümcü ve vizyoner liderlikte temel alınan ölçüt aslında, takipçilerin değer ve duygularının ne şekilde kullanıldığıdır. Fakat yeni dönüştürücü liderlik teorileri, lideri takip edenlerin ahlaki gelişimleri ve sosyal reformdan çok faydacı/çıkarıcı hedeflerin ne şekilde elde edildiği üzerinde durmaktadır (Leithwood and Jantzi, 2000, s. 113).

Dönüşümcü ve ilham verici liderlik konusunda birçok teori ortaya atılmış fakat bunlar arasında en etkilisi Bass tarafından formüle edilen versiyon olmuştur. Burns tarafından ortaya atılan teori baz alındığında, dönüştürücü liderlik teorisinin özü, dönüştürücü liderlik ve etkileşimsel teori arasındaki farktır. Bass'a göre bu iki liderlik arasında bir fark bulunmakla birlikte bu liderlik türleri birbirlerini dışlayıcı değildirler (Leithwood and Jantzi, 2000, s. 113).

Dönüşümcü liderlikle, lideri takip edenler lidere karşı itimat, hayranlık, içten bağlılık ve saygı duyarlar ve böylelikle kendilerinden beklenenden daha çoğunu

başarma konusunda güdülenirler. Lider takipçilerini (1) verilen görevin sonuçlarının ne kadar önemli olduğu konusunda bilinçlendirerek, (2) kurum ya da takım için kendi çıkarlarının ötesinde geçmeleri gerektiği konusunda ikna ederek, (3) onların daha üstün bir iradeye/otoriteye olan ihtiyaçlarını açığa çıkararak dönüştürür ve motive eder (Leithwood and Jantzi, 2000, s. 113).

Etkileşimsel liderlik ise takipçinin rızasını ve liderin isteğini doğuran karşılıklı bir değişim sürecini içerir fakat bu süreç göreve bağlılık/özveri için gerekli coşkunluk ve hevesi ortaya çıkarmaz. Bass'a göre dönüştürücü liderlik takipçilerin motivasyon ve performansını etkileşimsel liderliğe göre daha çok arttırmaktadır fakat efektif liderler her iki liderlik türünü de birlikte kullanmaktadırlar ((Leithwood and Jantzi, 2000, s. 113).

Güç (iktidar), işletmedeki çalışanlar tarafından, kendilerini ortak amaç doğrultusunda yönlendirecek ve bu hedef doğrultusunda kişisel ve kolektif açıdan kendilerini geliştirmeye yöneltecek kişiye atfedilir (Leithwood and Jantzi, 2000, s. 113).

### **2.3.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı**

Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik modeli ilk defa James McGregor Burns tarafından "liderlik" isimli çalışmasında belirtmiştir. Burns, "eğer dönüşümcü liderlik, ortak bir amaca hizmet etmiyorsa hiçbir şeydir" diyerek bu konudaki yaklaşımını belirtmiştir (Allix, 2000, s. 9).

Burns' a göre dönüşümcü lider en büyük düzeyde bireylerin güdülenmesine ek olarak, örgüt içinde karışıklığa müdahale etme, iletişim ve saydamlığı da içine alır. Örgüt içerisinde kargaşa lideri zor duruma getirirken, öteki taraftan da hedeflere ulaşmak için daha fazla enerji ve odaklanma sağlıyor olabilir (Burns, 1978, s. 210).

Burns, liderlik sürecini davranışsal ve dönüşümcü liderlik olarak iki farklı tanımlama yapmıştır. Dönüşümcü lideri ise liderlik süresince takipçilerin hedef ve değerlerini değiştiren kişi olarak açıklamıştır.

Burns dönüşümcü liderlikteki ilişkiyi "son değerler" olarak isimlendirmiştir. Bu olgu, maddi öğeleri içermeyen adalet ve düzeni sağlamak amacıyla kişisel değerleri önemseyen üzerinde pazarlık yapılmayan değerler olarak ifade etmiştir.

Bir diğerk ifadeyle ise dönüşümcü liderlik, takipçi ve liderin karşılıklı olarak moral ve motivasyon artırma süreci olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşım güçten ziyade takipçilerin ihtiyaç ve amaçlarına bağlılıktan oluşmaktadır (Aslan, 2009, s. 132).

Burns, dönüşümcü liderin ve takipçilerin birbirlerini güdüleyen, moral ve motive düzeylerini yükseltme süreci olarak açıklamıştır. Dönüşümcü lider, nefret veya haset, öfke veya korku duygularının barınmadığı, insancıl, barış, eşitlik, hak ve demokratik gibi yüksek değerlerin peşinde takipçileri bilgilendirme ve hedef için motive etme çabasıdır. (Gökkaya, 2005, s. 9; akt, Erdoğanca, 2011, s. 51).

### **2.3.2. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı**

Bernard M. Bass 1985 yılında dönüşümcü liderliğin ölçülebilir ve anlaşılabilir bir model olduğunu ifade etmiştir.

Bass'a göre kültür ve organizasyona en uygun liderlik etkileşimci değil dönüşümcü liderlik tarzı olmalıdır. Dönüşümcü ve karizmatik liderlik daha aktif ve tatmin edici lider olarak etkileşimci liderden farklı tarzda değerlendirilmiştir (Aslan, 2009, s. 133).

Bass, dönüşümcü liderlik için takip edenlerinin üzerinde bıraktığı etkiye göre tarif etmiştir. Takip edenlerin dönüşümcü lidere itimat, yazgı, sadakat ve saygı duyarlar (Gökkaya, 2005, s. 15).

Bass'a göre lider aynı zamanda dönüşümcü ve etkileşimci olabilir. Bass modelinde liderlik süreci üç temel unsurdan oluşur. Bunları (Aslan, 2009, s. 133-134) aşağıdaki gibi açıklamıştır;

- Hedeflerin önemini takipçileriyle paylaşır ve onların farkındalığını artırır.
- Takipçilerini kendi çıkarlarını değil ortak çıkarları gözetme ve üstün tutma hususunda ikna eder.
- Takipçilerini teşvik ederler ve daha üst ihtiyaçlarını karşılarlar.

Bass'ın dönüşümcü liderliği takipçilerin motivasyonunu arttıran, benlikleri yükselten ve kendini değerli hissetmelerini sağlayan bir yaklaşım türüdür.

Bu olumlu yanlarına karşılık dört olumsuz eleştiri bulunmaktadır; (Aslan, 2009, s. 133-134) bunları aşağıdaki gibi açıklamıştır;

- Dönüşümcü liderlik etki yöntemine başvurabilir. Burada da yalnızca liderlerin en iyi yönleri vurgulanabilir.
- Dönüşümcü lider duygusal başvuruları kabul edebilir. Bu durum rasyonel tartışmalara üstün gelebilir.
- Organizasyona ilişkin karar alma, uygulama ve işbirliği gibi demokratik uygulamalara yönelir. Bu ise uzun zaman alabilir.
- Dönüşümcü liderler beklentileri yükselttiği durumlarda gösterdikleri etik olmayan davranışlar, onların “sahte dönüşümcü lider” olmalarına yol açabilir.

Bass son eleştiriye bağlı olarak dönüşümcü liderlikte otantik dönüşümcü lider ve otantik olmayan dönüşümcü lider olmak üzere ikiye ayırmıştır. Otantik dönüşümcü lider toplum çıkarları için kendi çıkarlarından vazgeçerken, otantik olmayan dönüşümcü lider kendilerini ve diğerlerini aldatan liderlerdir (Aslan, 2009, s. 133-134).

Bass’a göre dönüşümcü lider, takipçilerinin moral ve motivasyonunu yüksek seviyede kalmasını sağlamaktadır. Dönüşümcü lider takipçileri üstünde büyük etki oluşturmaktadır. Bass, dönüşümcü lideri mükemmelliklere layık olan anlamlarda kullanmaktadır (Erçetin, 2000, s. 102).

Bass’a göre bazı karizmatik insanlar mesela; ünlü şarkıcılar, aktörler ve sporcuların takipçileri pop şarkıcıları, sinema sanatçıları ve futbolcular gibi takipçileri üstünde bir dönüşüme tesir etmemektedir. Takip edenlerin ünlülerin davranışlarını taklit etmesine onların gibi görünmek için çaba harcamasına ve kendiyi özdeşleştirmesine rağmen sistemli bir dönüşüm değildir. Bass, karizmayı dönüşümcü liderlik için gerekli bir unsur olarak görür. Hiçbir açıklama etki etmez. Dönüşümcü lider derin duygular ile takip edenlerini etki altına alır ve onların hüviyet kazanmasını sağlar. Bilinçlenen takipçiler liderleriyle hüviyetini kazanmış olur. Takip edenlerin dönüşümü öğretmenlik, koçluk ve rehberlik yapılmasıyla olabilir (Gökkaya, 2005, s. 15).

### **2.3.3. Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı**

Peters ve Waterman, kurumsal işyerlerinin geçmişlerinde, dönüşümcü liderin etkilerine bakılması gerektiğine işaret etmişlerdir. Dönüşümcü liderlerin öncelikle dönüşümcü bir amaca sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımda insanoğlu bir yandan önce olmak isterken bir yandan yaşamına anlam kazandırma amacı içinde olmalıdır.

Dönüşümcü liderlikle ilgili Peter ve Waterman'ın varsayımları aşağıda belirtilmiştir.

- İnsanoğlu hayata anlam vermek amacına gerek duyar. Bu amaç aynı zamanda organizasyona ilişkin amacını da belirginleştirir.
- Üyelerin bir araya gelmesi kendilerini aşma dürtülerindedir.
- Liderler, takipçileriyle etkileşim halinde olduklarından dönüşümcü liderlik dinamik bir yapıya sahiptir.

Peters ve Waterman ayrıca, dönüşümcü lideri mükemmellekle eşit anlamda gördükleri de belirtilebilir (Aslan, 2009, s. 137).

Thomas ve Robert, dönüşümcü lideri çok geniş biçimde ifade etmiştir. Dönüşümcü lider, onların tanımına göre; liderler ve takipçilerinin birbirlerini karşılıklı motive edip moral seviyelerini yükselttiklerinde ortaya çıkar. Davranışsal lider ve takipçilerinin hedefleri dönüşümcü liderlikle bütünleşir ve ortak hedefe ulaşır. Bu tip liderlere harekete geçiren, ilham veren, moral yükselten, özendirilen, heveslendiren denir. Organizasyondaki tüm hareketler ahlaka dayalıdır. Ayrıca dönüşümcü liderler manevi değerleri de yüksektir. Bu özellik lider ve takipçiler üzerinde dönüşümcü bir etki oluşturur. Liderler ve takipçiler arasında çok sıkı bir ilişki olması dönüşümcü liderliği sürekliliğini gösterir. Bu sıkı ilişki sayesinde takipçiler durağan halden aktif hale geçerek kendi lider kadrolarını oluşturur. (Gökkaya, 2005, s. 8).

### **2.3.4. Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı**



Neo M. Tichy ve Maryy Anne Devanna'nın kitaplarında da dönüşümcü liderlik yaklaşımı değişim ve yenilik terimlerini içerir. Yaklaşımına göre makro seviyede reform sağlarken, mikro seviyede yenilik getiren, çalışanları önemseyen anlamına gelmektedir (Aslan, 2009, s. 137).

Tichy ve Devan, dönüşümcü liderliği, belirsizlikle uğraşma becerisine sahip, karmaşıklık değişimin temsilcisi olarak özdeşleştiren, geleceği öngören liderlerle olacağını ifade etmişlerdir (Keçecioğlu, 2003, s. 37).

Tichy ve Devanna dönüşümcü liderleri hem bireyler hem de organizasyon üzerinde etkileyici görmüşlerdir. On iki tepe büyük şirket yöneticileri ile ankette dönüşümcü liderlerin organizasyonu üç aşamada yönettiğini belirlemişlerdir. (Aslan, 2009, s. 138) aşağıda şu şekilde açıklamıştır.

- **Değişim İhtiyacının Tanımlanması:** Değişimin zorunluluklarının takipçilerle paylaşılması
- **Yeni Bir Vizyon Oluşturma:** Organizasyonların nerede yapılacağı ile ilgili bir yol haritası hazırlanması
- **Değişimi Kurumsallaştırma:** Sosyal yapılanmanın yerleştirildiği, fikirlerin benimsendiği ve bireylerin hedeflerini bilip motive olduğu aşamadır.

Ayrıca Tichy ve Devanna, etrafsal değişim ve tehditleri önlemek için dönüşümcü liderlerden beklenenler (Aslan, 2009, s. 138) aşağıdaki gibi açıklamıştır.

- Sahip olunan görüş ve düşüncelerin değerlendirmesini yapmak,
- Etraftan daha iyi bilgi toplayabilmek için sağlam bir iletişim ağı oluşturmak,
- Farklı organizasyonların benzer problemleri nasıl çözümlendiğini öğrenmek için iyi ilişkiler geliştirmek,

Organizasyon performansını rakiplerle kıyaslamaktır.

Liderlerle yapılan görüşmeler sonucunda liderin organizasyonu yönetirken üç aşama şeklinde gerçekleştirdiğini tespit etmişlerdir. Bu aşamalar dönüşüm gereksiniminin

belirlenmesi ile başlayıp yeni vizyon oluşturulmasına ve sonrasında bu değişimin kurumsallaştırılmasını takip eden aşamalardan olduğu (Gökkaya, 2005, s. 12).

Tichy ve Davenna dönüşümcü liderliği üç bölümden oluşan bir tiyatro oyununa benzetmişlerdir. Birinci oyun eksikleri görme yeniden harekete geçme; ikinci oyun yeniden hayal kurma; üçüncü oyun ise değişimin devamlılığıdır. Dönüşümcü liderlik yenilik ve değişim olarak tartışılmıştır. Üst düzey liderler ele alınmış ve sosyal çevre ilişkileri incelenmiştir. Karizmatik liderliğe de vurgu yapılarak daha da zenginleştirmişlerdir (Erturgut, 2000, s. 50).

### 2.3.5. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Lider Yaklaşımı

Bennis ve Nanus için dönüşümcü liderliğin en belirgin özelliği takipçilerinin gelişimini sağlamak ve kendi kişisel gelişimlerine de devam etmesidir. Bir başka açıklama ile dönüşümcü liderler hem başkalarının gelişimlerine hem de kendi gelişimlerine bağlı olduklarını öne sürmüşlerdir (Aslan, 2009, s. 139).

Bennis ve Nanus aynı zamandan liderliği bağlılık, karmaşıklık ve güvenilirlik boyutlarıyla açıklamaktadır. 5 yıl süren saha çalışmaları sonucunda dört farklı strateji belirlemişlerdir. Bu stratejiler (Gökkaya,2005, s. 10-11) göre aşağıda açıklanmıştır;

- **Dikkat Yönetimi:** Organizasyonun gelecekteki durumunu ortaya koyan takipçiler üzerinde enerji oluşturan ve onların dikkatini çeken vizyon oluşturan liderdir.
- **Anlam Yönetimi:** Lider vizyonunu etkin iletişim ile paylaşılan bir vizyona dönüştürmesidir.
- **Güven Yönetimi:** Üyelerin birbirine güven duymasıdır. Vizyonun açık ve kabul edilemez bir durum olduğunda güven oluşmaz. Bu durum liderin vizyonunu da zora sokar
- **Kendi Yönetimi:** Liderin organizasyonda kaynakları kullanabilmesi için kendi becerilerini geliştirmesidir. Burada liderin zayıf yönlerinden çok güçlü yönlerine vurgu yapmaktadır.

Tichy ve Devenna dönüşümcü liderlerin davranış ve kişilik özelliklerini inceleyen araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar neticesinde dört ana başlıkta özetlenmiştir.

- Yeniden canlandırma gereksiniminin fark edilmesi
- Geçişin yönetilmesi: problem alanlarının belirlenip çözümlenmesi
- Yeni bir vizyon oluşturma
- Kurumsallaştırılmış değişim: değişim gereklerine uygun olan organizasyon ve sosyal sistemlerin sürekliliğinin sağlanması

Bennis ve Nanus liderlerin takipçileri üzerindeki etkisini dört temel unsura bağlamışlardır. Takipçilerin liderleri tercih etme dışında, ücret dışında farklı şeyler yapmaları, yeni şeyler öğrenmeleri, bir topluluğa ya da bir amaca bağlı hissetmeleri ve liderle çalışmayı eğlenceli bulmalarıdır (Aslan, 2009, s. 140).

## **2.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Bass (1997) dönüşümcü liderliğin dört esasını karizma veya idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş dikkate alma olarak vurgulamaktadır (Terekeci, 2008, s. 28).

### **2.4.1. İdealize Edilmiş Etki (Karizma)**

Dönüşümcü liderlikte ilk boyutunun karizma olmasının en önemli sebebi, takipçilerin güçlü duygularını uyandırarak onları etkileyebilmek ve kurulan güçlü bağın oluşmasını gerekli kılmasıdır. Çünkü etkilemede liderin karizmatik gücü etkili olmalıdır(Aslan, 2009, s. 134).

Lider takipçileri için rol model olunan kişidir. Güven duyulan, hayran kalınan ve saygı gösterilen kişidir. Takipçilerine önem veren lider hedeflerini paylaşarak üzerlerinde önemli bir etki bırakır. Takipçileri de liderlerinin hedeflere ulaşmasında daha çok mücadele ederek elde edilen başarıları gördükçe daha fazla modelleme yaparak liderleri gibi olmaya çalışır. İdealleştirilmiş etki takipçilerin beklentilerinin çok daha ötesinde örgüt menfaatleri için mücadele edilmesini sağlar (Avcı, 2015, s. 166).

Takipçi ya da çalışanın lideri için duymuş olduğu saygı ve hayranlıktır. Dönüşümcü Liderlik biçiminde, takipçi lideri örnek alır, liderin özelliklerini ve hayata dair ideallerini bir nevi sahiplenir. Bass'a göre "karizma" dönüştürücü liderliğin olmazsa olmaz yapıtaşlarından biridir fakat tek başına dönüştürücü liderlik için yeterli değildir. Dirks ve Ferrin'e göre, lidere olan güven duygusu da dönüştürücü liderliğin önemli ölçüde ilintili olduğu bir özelliktir (Kimsey's, 2015, s. 314).

Karizmatik liderler, takipçileri üzerinde güç ve etkiye sahiptirler. Çalışanlar kendilerini bu tip liderlerle özleştirirler. Liderin dürüst ve güvenilir olduğuna inanırlar. Çalışanlara ilham verip ve motive ederek daha fazla başarılı olmalarını sağlarlar. Başka bir deyişle Bass, karizmatik liderliği vizyon sağlayan, gurur aşılama, saygı ve güven kazandıran bir liderlik türü olarak tanımlamıştır (Aslan, 2009, s. 135).

#### **2.4.2. Bireyselleştirilmiş Dikkate Alma**

Lider takipçilerinin kaygı ve gelişimsel ihtiyaçlarını dikkate alır. Bireyselleştirilmiş Göz Önünde Bulundurma Davranışı, destek sağlamak, cesaretlendirmek, takipçilere bir tür antrenörlük yapmak gibi davranış biçimlerini içerir (Kimsey's, 2015, s. 312-313).

Bireyselleştirilmiş dikkate alma veya başka bir deyişle bireysel ilgi takipçilerinin destek ve gelişim ihtiyaçlarına göre her birine farklı ilgi göstermesidir. Takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı olurlar. Aynı zamanda öğrenme ve geliştirme fırsatlarının oluşturulması çift yönlü ve birebir bir iletişimin cesaretlendirilmesini sağlarlar (Aslan, 2009, s. 136).

Lider, personel arasında bireysel kabiliyetleri tespit eder ve bu becerilerine göre hedef belirler. Lider çalışanlarına karşı bir rehber ve onların gelişmesi sürekli öğrenmeye teşvik edilmesini destekler. Bu çalışanların başarılarında zirve yaptığı gibi örgütün başarısına da etki eder (Avcı, 2015, s. 167).

#### **2.4.3. Entelektüel Uyarım**

Liderin takipçilerine ilginç ve kendilerini zorlayıcı (mücadele etmelerini sağlayan) işler vermesi ve bu yolla kendi yöntemleriyle sorun çözme becerilerini geliştirmelerini sağlaması. Entelektüel Uyarım (Teşvik) Davranışı, takipçilerin

sorunları farklı bir şekilde gözlemlemesi ve sonuç olarak daha üretken/yeni çözümler ortaya koymalarını sağlamaktadır (Kimsey's, 2015, s. 312-313).

Farklı bir bakış açısı ile problemleri görebilmelerini, daha üretken ve modern olmalarını sağlayan, takipçilerini öğrenmek için daha fazla sor sormasını cesaretlendirendir. Diğer bir ifadeyle takipçilerinin seçtikleri yolları desteklemesidir (Aslan, 2009, s. 135-136).

Liderler takipçilerini yeni durumları, yaşanan farklı olayları yeni bir bakış açısı ile incelemeleri konusunda cesaret verir. Takipçilerinin sorunları analiz ederken farklı bir bakış açısından bakmalarını, sorunların altında yatan sebepleri yeniden gözden geçirmelerini ister. Takipçilerin çözüm önerileri ve yeni fikirlerinde olumsuz bir tavır gösterilmemesi, kırıncı eleştirilerin oluşmaması ve hoşgörünün hâkim olması örgüt iklimini hazırlar. Bu sebeple lider sahip olduğu özelliğiyle yenilikçi ve girişimci olaylara farklı bakış açısı ile yaklaşan takipçilerini sürekli gelişmesini sağlayan entelektüel uyarıcıdır (Avcı, 2015, s. 167).

Entelektüel uyarım boyutunda lider var olanı sürekli sorgulayan yenilik için motive eden sorunları yeniden adlandıran ve hadiselere farklı bir görüş açısı ile yaklaşmaktadır (Aslan, 2009, s. 136).

#### **2.4.4. İlham Verici Motivasyon:**

Beklentiler ve takipçilerin liderin vizyon ve değerlerine olan güvenleri arasında irtibat kurabilme, etkileyici bir vizyonu anlaşılır bir biçimde diğerlerine aktarabilmek ve semboller kullanarak ikincil çaba üzerine yoğunlaşabilmektir. (Bu davranış biçimi teoride ortaya atılan son yeniliklerle ortaya çıkmıştır (Kimsey's , 2015, s. 312-313).

Lider örgütün misyon ve vizyonları konu olunca takipçilerini cesaretlendirip motive eder. Örgütün hedeflere ulaşması için takipçilerini teşvik eder ve takım ruhu oluşturarak daha verimli bir çalışma ortamı oluşturur. Lider takipçilerine gelecekte kendilerini bekleyen güzel ve başarılı sonuçların olduğunu ve bunları sürekli umut etmelerini ve gösterecekleri çaba sonucunda ulaşılacağını söyler (Avcı, 2015, s. 166).

İlham verici motivasyon ya da esin kaynağı takip edenlerin için pozitif bir alanda duygularının harekete geçmesini sağlar. Basit dil, resim semboller kullanılarak çağrıştırma yaparlar. Bunun yanı sıra takipçilerinin değerli bir gelecek düşünmesini

sağlama ve bu düşünceye ulaşabilmesi için takipçileri ile açık açık planlamalara yapmaya çalışmasıdır (Aslan, 2009, s. 136).

## **2.5. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri**

Dönüşümcü liderler altında çalışanların kabiliyet ve maharetlerini tespit edip, kendine olan bağlılıklarını sağlamlaştırarak, çalışanlardan beklenin de üstünde performans almayı amaçlayarak güdüler. Organizasyonlarda yeni fikirlerle ortaya çıkan ve reform başlatan lider kişidir. Amaç, ülkü, hedef, plan ve işlevlerde farklılığıyla personele tesir eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 226).

Dönüşümcü liderlikle ilgili gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde temel özellikleri aşağıda belirtilen maddeler halinde inceleyebiliriz (Berber, 2000, s. 42);

- Bu tür liderler korkusuz ve yüreklidir. Yenilik adına süregelen aynı yöntemleri ve basmakalıp düşüncüleri kabul etmeyen, hedeflere ulaşabilmek için yaratıcı fikirleri benimseyen, fırsat veren ve tüm olumsuzluklara karşı mücadele eden dönüşümcü lidere korkusuz denilebilir.
- Ömürleri süresince eğitime hevesli, öğrenime açık kişilerdir. İçinde oldukları örgüt üyelerinden daha zekice düşünen dönüşümcü liderler bu özelliğini sorgulama, inceleme ve sürekli bireysel gelişimine önem vermesinden belli olduğu söylenebilir.
- Dönüşümcü liderler, sürekli değişen, yenilikleri ortaya çıkaran olarak tanımlamaktadırlar.
- Dönüşümcü liderler organizasyon yeteneklerinde başarılıdırlar. Bu yetenek sayesinde herhangi bir organizasyonda farklı bölümler arasındaki diyalogları değerlendirip bir bütün haline getirir. Kişilerle ilgilenip etraf ile pozitif ilişkiler kurulmasını sağlar. Bunlara bakıldığı zaman dönüşümcü liderin değişik değişkenlerin bir bütün haline getirilmesi ve ilişkileri anlayabilme konusunda yetenekli oldukları söylenebilir.

- Dönüşümcü liderler toplumun bireyelerine güven duyarlar. Dönüşümcü liderler bireyelerin sorunları ilgilenebilmesi için, bireyelere güvenir ve sorunlarını çözmelerinde yardımcı olurlar.
- Dönüşümcü liderler, takip edenlerinin üstünde bıraktıkları etki ve aynılaşma durumunu en üst seviyede yürütürler. Bu sebeple takip edenler liderleri ile gereksinim duydukları zaman kendilerine en yakın gördükleri ortamda iletişime geçer.
- İleri görüşe sahip bireyelerdir.
- Değerler ilkesini önemserler.
- Dönüşümcü lider, pes etmekten hoşlanmayan, karışık ve bilinmeyen vaziyetlerde dahi çaba gösterirler.

Yukl, dönüşümcü lider ile ilgili araştırmaları yorumlamış ve araştırmaların dönüşümcü liderliği tanımlamakta zorlanılan meçhul içeriklerin olduğunu belirtmiştir. Bu belirsizliklerin olmasının yanı sıra araştırmanın liderlik ile ilgili incelenen davranışların benzer kararlara sahip olduğu da ortaya çıkmıştır. Yukl, benzer kararlardan yola çıkarak, dönüşümcü liderlik süreci için öngördüğü bazı temel ilkeleri aşağıda açıklamıştır (Erçetin, 2000, s. 66-67):

- Çekici ve belirgin bir vizyon sahibi olunmasını sağlamak,
- Vizyon gelecekteki hedeflerine ulaşmak için gerekli planlamaları yapmak,
- Vizyonu aktarmak ve yayılmasını sağlamak,
- Vizyonun gelecek hedefleri ile ilgili güvenini ve iyi niyetini açıklamak,
- Vizyonun hedeflerinin amacına ulaşmasında takipçilerine olan inancını göstermek,
- Başlangıçta kazanılan başarıları takipçilerin güvenini arttırmak için yararlanmak,
- Kazanılan başarıları tebrik etmek,

- Anahtar değerleri belirlemek için simgesel, acıklı hareketlerden faydalanmak,
- Takipçileri tarafından örnek alınan kişi olmak,
- Sosyal kültürel çizelgeleri güncellemek,
- Yenilenmenin daha kolay olabilmesi için merasimleri kullanmak.

Bass'ın yapmış olduğu çalışmalarda, dönüşümcü lidere ait üç dönüşümcü ve iki davranışsal olmak üzere beş unsur aşağıda sıralanmıştır (Tabak, 2005, s. 47):

- **Karizma:** Lider, altında çalışan personele karşı onur, hürmet ve şeref duygularını hissettirerek vizyonu açıklar.
- **Bireysel Dikkat:** Lider, altında çalışan personelin tüm ihtiyaçlarına özen göstererek, bireysel gelişimleri içinde vazifeler verir.
- **Entelektüel Özendirme:** Lider, altında çalışan personelin yeteneklerinin geliştirilmesi için gerekli eğitim ortamı sağlamak ve motive etmek,
- **Bağlantılı Ödül:** Lider, altında çalışan personele çalışmaların karşılığında alınacak ödülle ilgili gerekli bilgileri verir,
- **Ayrımcılık Yapmadan Yönetim (Adil Yönetim):**Lider, organizasyondaki tüm görevli çalışanlara eşit şekilde davranır.

## 2.6. Dönüşümcü Liderlik Süreci ve Gelişimi

Örgütler sosyal sistemlerde sürekli değişim içinde yer almak zorundadırlar. Bu değişimler kimi zaman evrimsel kimi zaman kökten dönüşümcü bir süreç içinde olduğun rastlanmıştır. Günümüzde yoğun bir değişim hızına bakıldığında eski liderlik davranışlarıyla yenileme sürecine giriş yapmak ve uyum sağlamak olası değildir. Bu yenilenme hızına daha fazla transformasyonel (dönüşümcü) liderlerin uyum sağladığı iddia edilmektedir. Dönüşümcü liderlik örgütlerde bir anda tesirli yeniliklerin yapılmasında başarılı değişimi bir liderlik şeklidir (Çelik, 2011, s. 141).

Burns'ün boyutsal yapı yaklaşımında, ya da farklı bir açıdan liderliği tanımlayan Bass'in yapı yaklaşımında ise dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin karşıtı olarak



çalışılmıştır. Bass ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar neticesinde dönüşümcü liderliğin, liderin takipçileri üzerindeki etkileri ve bu etkiye ulaşmakta kullanılan davranış şekli ile açıklanması gerektiği anlaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik; “takipçilerin ortak bir amacı için bir araya geldikleri istek seviyelerinin yükseltmelerini ve yapacaklarından daha fazlasını yapmaları için motive edilmelerinin sağlanması gerektiği ortaya çıkmıştır. (Berber, 2000, s. 33).

Dönüşümcü liderlik terimi ilk kez Dawston’un “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) isimli araştırmasında görülmüştür. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” terimi daha sonra 1978 senesinde James McGregor Burns tarafından sistematik hale koyulmuştur. Burns’a göre lider, örgüt içinde moral motivasyon oluşturan kişidir. Dönüşümcü lider, takipçilerde var olan gereksinimin ve arzunun bilincindedir ve bunlardan çok iyi faydalanır. Dönüşümcü liderler takipçilerindeki isteklerini arar ve daha fazla seviyede ihtiyaçlarını karşılamak için çabalar. Takipçilerinin hepsi ile birebir ilgilenir. Takipçileri liderlere dönüştüren ya da motivasyonunu yükselten olumlu hedefe ulaşan ilişkiler dönüşümcü liderin çabalarının sonucudur (Erçetin, 2000, s. 60).

Dönüşümcü liderler, örgüt üyelerine hedeflerini belirleyerek örgüt içinde değişimi başlatırlar. Bu süreçte lider, örgüt içinde büyük değişiklikleri yapmak yeniden doğmanın gerektiği konusunda üyeleri ikna ve motive ederek sorunların çözümlenmesine, çözüm önerilerinin de geliştirilmesinin de takipçilere destek olur. Kökten yenilenmek ve yeniden kendine gelme ihtiyacı hususunda örgüt üyelerini inandırarak yenilenmeye karşı direnç oluşmasına engel olur ve problemlerin tespit edilmesinde ve çözümlenmesinde takipçilere destekte bulunur. Bu şekilde yeni bir vizyonun oluşturulması ve yenilenmenin kurumsallaştırılması adına dönüşüm sürecini gerçekleştirir (Özalp ve Öcal, 2000, s. 217).

Bazı kuramcılar araştırmalarında dönüşümcü liderliği incelemişler ve takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanmasının da ötesinde esin kaynağı olabilecek davranışlar sergilediklerini savunmuşlardır. Bu araştırmacılar dönüşümcü liderliğin dünyayı değiştirebileceğine inanmışlardır. Avolio ve Bass’a göre (1988) dönüşümcü liderler zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan kişiler değil aynı zamanda yeni çevre oluşturan kişilerdir (Çelik, 2011, s. 142).

Dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik liderlik özellikleri taşıdıkları ve gayret ederek örgütün ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştıkları görülmüştür. 1980'lerden sonra dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik konuları daha baskın bir şekilde incelenmiştir. Bu iki liderlik üzerine çeşitli modeller ve yaklaşımlar geliştirilmiştir (Çelik, 2011, s. 142).

Dönüşümcü liderlikle ilgili uygulamalı anketler geliştirilmiştir. 1990'ların başında dönüşümcü liderlik liderlik sahnesinin ortasında yer almıştır. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik teorisinin bir versiyonu olarak geliştirilmiştir (Çelik, 2011, s. 143).

## **2.7. Eğitim ve Dönüşümcü Liderlik**

Lider eğitim teşkilatı içinde çok farklı öneme sahiptir. Eğitim örgütleri ve liderleri, gelecek nesillerin yetiştirilmesinde çok önemli sorumluklara sahiptir. Bu sebeple eğitim örgütlerinde bilgi çağının ihtiyaçlarını karşılayacak liderlerin yetiştirilmesi oldukça önem arz etmektedir. Çünkü ülkemizde kendini yetiştirmiş, engin vizyon sahibi ve işinde uzmanlaşan bireyler ve bu nitelikte ehil liderlerle bilgi çağı yakalanabilir (Buluç, 1998, s. 1212).

Toffler eğitim sisteminde sıkıntının nedeni "Üçüncü Dalga" yani bilgi toplumuna geçişten kaynaklandığını belirtmiştir. Bunu da eğitim sisteminin, tarım toplumundan, sanayi sistemine geçişini tamamlayamadan üçüncü dalga ile karşılaşmıştır diye açıklar. Eğitim liderlerinin en büyük görevi bu durumda sisteme çağ atlatmaktır. Var olan değerlerin geçerli olduğu ve geleceğin tahmin edildiği dönemlerde eğitimde yönetici yeterli olacaktır. Fakat var olan değerlerin artık ön görülemediği dönemlerde ise lidere ihtiyaç olacaktır. (Özden, 2002, s. 121).

Okulu tekrar örgütleme gayretleri okul idarecilerinin asıl yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten, dönüşümcü liderliğe doğru bir değişime öncülük eder. Dönüşümcü liderlik biçimi karışıklığa meydan okumaktadır. Çünkü yüksek düzeyde özdeşim sağlama, belirsiz gündemi yeniden oluşturma ve okul personelinin sürekli geliştirme yoluyla etkili bir gündem oluşturur (Çelik, 2011, s. 149).

Eğitim örgütleri, toplumla yüz yüze gelinen kapısıdır. Okul ve toplum birbirinden etkilenir. Toplum içindeki problemler eğitim örgütünü, eğitim örgütü içindeki

problemler de toplumu etkiler. Eğitimin üst seviyedeki örgütleri ise toplumdaki sorunları sonradan hisseder. Bu sebeple okulların örgütlenmesi, öteki taraftan eğitim kurumların örgütlenmesinden daha önemlidir Eğitim sistematik olarak hedeflerine ulaşabilmesi için okulun doğru şekilde örgütlenmesi gerekmektedir. Bu örgütlenme çok iyi gerçekleşmezse tüm sistemi etkiler ve daha büyük sorunlar ile karşılaşılabilir. (Başaran, 2000, s. 12).

Karar verme sürecinde ortaya çıkan engelleri gidermede, öğretmenlerin örgütsel çatışmalarını çözmede, okula hizmet eden çevre ile iyi ilişkiler kurma açısından dönüşümcü liderlik biçimi etkili olabilir. Dönüşümcü liderlik uygulamaları yöneticilerin ortak amaçlara derinden bağlanması ve kendini takip edenlerle kolay ilişkiler sağlamıştır. Sonuç olarak amaçları herkesin benimsemesi ve ortak bir değer oluşturulmasıdır (Çelik, 2011, s. 150).

Dönüşümcü lider, geleceğe yönelik en üst seviyede ürün geliştirmeye, değişime ve gelişime yanındaki takipçilerinin iş doyumuna önem verir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının en çok bireyselleştirme ve entelektüel uyarım davranışı gösterdikleri saptanmıştır (Çelik, 2011, s. 152).

Sergiovanni (1990, s. 23) göre dönüşümcü liderlik aracılığıyla öğrencilerin başarılarının daha geliştirilebileceğini ifade eder. Sagor (1992, s. 17) ise okul başarısına etki eden kültürün sebebini öğretmen, öğrencilerin ve müdürlerin dönüşümcü lider olduğunu açıklamıştır. Bu açıklamalara karşılık ise (Mitchell ve Tucker,1992) Okulda uygulanan dönüşümcü liderlik yaklaşımın sonunda ortaya çıkan yüksek performansın, yaklaşımın sadece bir parçası olarak görülmesi gerektiğini söylemişlerdir (Çetiner, 2008, s. 26).

## **2.8. Dönüşümcü Liderin Davranışları**

Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmalarda liderlerin büyük değişimleri çalışanların tutumları üstündeki etkisi ve örgüt misyonuyla aynı başarıyı tespit etmeye çalışılmıştır. Bu saptamada liderin özelliklerinin önemi vurgulanmış ve örgütsel vizyon oluşturma yeteneği takipçilerinin onaylaması da önemli bir nitelik olarak tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderler örgütün bugünkü ve gelecekteki başarısına bütünsel bir yaklaşım sergiler ve makro bir çevre ile ilgi gösterirler (Çelik, 2011, s. 155).

Dönüşümcü liderin en önemli görevi örgütün hedeflerini belirlemek ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için örgüt içinde motivasyonu sağlayıp, örgüt içinde çatışmalar var ise çözümlenektir (Bursalıoğlu, 1994,s. 206).

Dönüşümcü liderin önemli davranışları bulunmaktadır. (Çelik, 2011, s. 154) göre sırasıyla aşağıda lidere ait davranışlar belirtilmiştir.

- Çalışanların vizyonla haberleşmesini sağlar. Ancak vizyona sahip olması kâfi değildir. Çalışanların vizyonla etkili iletişimi sağlanmalıdır.
- Çalışanların vizyonla olan bağını sağlamlaştırır. Çalışanların lider etkisinde örgüte olan bağlılığı önemli bir davranış olup dikkate alınmalıdır. Bireysel ihtiyaçlar karşılanır ve iyi anlaşılırsa çalışanların örgütsel bağlılıkları güçlenebilir.
- Çalışanlara saygı göstermesidir. Çalışanların sorunlarıyla ilgilenip onlarla ikili ilişkiler kurar. Çalışanların planlama sürecine katılması daha büyük bir bağlılık duygusu oluşturur.
- Örgütsel özdeşmeyi sağlar. Çalışanlar liderin sözünü tutan kendisini takip edenlerin taleplerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biri olarak görmek ister.

Dönüşümcü lider, herhangi bir örgüt içinde örgüt işleyişinin sağlanmasında, çalışanların örgüte ve hedeflerine bağı kalmasına yöneltmekte alışılmış kaynak ve davranış biçimlerini aşan kişidir. Örgütün hedefine ulaşması için özel bir bilinç ve davranış şekliyle kendini ifade eder ve üretken güçlerini harekete geçirebilir. (Aydın, 1994, s. 272).

## **2.9. Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Araştırmalar**

Dönüşümcü liderlik, liderlik kaynaklarına yeni geçmiştir. Yeni liderlik akımın modern yaklaşımlarından biri olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, özellikle son yıllarda çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında çok önem kazanmıştır. Liderlik türüne ait bilim dalında 570' den fazla akademik araştırma gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik son yirmi yıldır yerel ve global seviyede bellekleri meşgul etme oranını yükseltmiştir (Terekeci, 2011, s. 129).

Dönüşümcü liderlikle ilgili yurt içi ve yurt dışında bazı araştırmacıların yaptığı çalışmalardan ve sonuçlarından aşağıda kısaca belirtilmiştir.

### **2.9.1. Yurtiçi Araştırmalar**

Karip (1998) tarafından dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ankara il merkezinde okul müdür ve yardımcılarını kapsayan çalışmaya özel ilköğretim okullarının tamamı, devlet ilköğretim okullarının %25'i katılmıştır.

Özel ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik seviyeleri yüksek saptanmıştır. Devlet ilköğretim okulu müdürlerinin de davranışları yüksek bulunurken, yardımcı okul müdürlerinde sonuç düşük çıkmıştır.

Liderlik yeteneklerine bakıldığında, devlet ilköğretim okulu müdürleri kendilerini özel ilköğretim okulu müdürlerinden daha kabiliyetli bulmaktadırlar.

Brestrich (1999) tarafından yapılan “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği” isimli araştırmasında dönüşümcü liderlik ile ilgili Türkiye genelinde kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin ne denli başarılı olduklarını incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda, özel kurumlarda çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışını az daha olsa uyguladığı ama kamu sektöründe çalışan yöneticilerin (MEB) bu davranışı yansıtmadığı sonucuna varmıştır.

Açıkalın (2000), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)” isimli araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ve empati yeteneklerini kullanabilme seviyelerini saptayarak aralarındaki ilişkiyi tespit etmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve özelliklerini değerlendirmelere göre yüksek bulunmuştur. Sonuç olarak, eğitim seviyesi, kıdem farkı, yaşa göre farklılık göstermiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü

liderlik seviyeleri ve müdür yardımcılarının onları değerlendirmelerine ilişkin, sonuçlarına bakıldığında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Uyguç, Duygulu ve ıraklar (2000), Dokuz Eylül niversitesi'nde yaptıkları "Dnşmc Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans" isimli çalışmasında 72 ğretim üyesinin dnşmc liderlik davranışları ile öğrencilerin ve kendi başarıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma neticesinde, ğretim üyelerinin dnşmc liderlik özelliklerini göstermesinin kendileri ve ğrencilerinin performansını artıracadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eraslan (2003) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dnşmc Liderlik zellikleri (Kırkkale İli rneği)" adlı araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin ne düzeyde dnşmc liderlik özelliklerine sahip oldukları türlü değişkenler ile saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem türüne göre ilköğretim okulu müdürlerinin dnşmc liderlik özelliklerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Taş ve etiner (2011) ğretmenlerin görüşüne göre ortaöğretim okulu müdürlerinin dnşmc liderlik davranışlarını incelemiştir. Ortaöğretim okul müdürlerinin dnşmc liderlik boyutlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi sonucunda; öğretmenlerin cinsiyetin etkin olduğunu ama kıdem ve branşın olmadığını belirten sonuca varılmıştır. Kadın ğretmenlerin ortaöğretim okulu müdürlerini dnşmc liderlik boyutlarında erkek öğretmenlerden daha anlamlı ve pozitif gördüğü tespit edilmiştir. Ortaöğretim okulu müdürleri dnşmc liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gerekleştirmemektedirler.

Bozkır (2014) alışmasında dnşmc liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda dnşmc liderlik özelliklerinin ve alt boyutlarının iş tatmini ile bağlantılı olduğunu saptamıştır. Ayrıca alışan personelin dnşmc liderlik grşlerinin, demografik özelliklerden medeni durum, sektör türü, yaş türüne göre farklılık gösterdiği; eğitim türü, kıdem türü, cinsiyet türüne göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Avcı (2015) Dnşmc liderlik ve işlemci liderlik stilleri: Kavramsal erevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri başlıklı araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda eğitim kurumlarında görevli okul müdürlerinin dnşmc liderlik boyutları okul ve okulla ilgili tüm ortak alanları olumlu etkilediği, müdürlerin liderlik boyutları ne

kadar yüksek ise öğretmenlerin de davranış ve örgütsel güven seviyesi yüksek çıkmıştır. Olumlu ve sağlıklı yönetilen örgütlerde başarı ve motivasyonda aynı doğrultuda olumlu ve yüksek çıkmaktadır.

Avcı (2016) Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerinin örgüt kültürüne etkisi başlıklı çalışma yapmıştır. Elde ettiği sonuca göre öğretmenlerin algı ortalamalarına okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri ile örgüt kültürü ile ilişkisi yüksek çıkmıştır.

### **2.9.2. Yurtdışı Araştırmalar**

Bernard Bass (1985-1990) dönüşümcü liderlik ile ilgili düzenli şekilde araştırmalar yapmıştır. “Dönüşümcü Liderlik”, davranışını değerlendirmede “Çoklu Liderlik Ölçeği” (Multi-Factor Leadership Questionnaire-MLQ) isimli ölçeği geliştirmiştir. Geliştirdiği ölçekle Dönüşümcü Lider ve Etkileşimci Lideri karşılaştırmıştır. Çoklu Liderlik Ölçeği çeşitli ülkelerin okulları, ordusu da dâhil pek çok örgütte uygulanarak, geçerliliği ve güvenilirliği çeşitli örgüt ve kültürlerde test edilmiştir ve birçok dile çevrilmiştir (Karip, 1998, s. 451).

Smith ve Peterson (1988) yılında Burns’ün 1978 yılında ortaya attığı “Dönüşümcü Liderlik” kavramının ne ölçüde yansıtıldığını ölçmek üzere araştırma yapmışlardır. Araştırma sonunda o zamanki dönüşümcü liderlik ölçeğinin, Burns’ün ortaya attığı kavramı fazla ölçemediğini tespit etmişlerdir. Yapılan tespitlerden biri de, maddelerin çoğunun, liderin, takipçiler üzerinde ne oranda etkisinin olduğunu ölçmeye yönelik olarak hazırlandığı üzerine olmuştur (Brestrich, 2000, s. 14).

Seltzer ve diğerleri (1989) yılında Bass tarafından hazırlanan “Çoklu Liderlik Ölçeği”ni üniversitede okuyan öğrencilerin üstünde uygulamışlardır. Araştırma sonucunda ölçek uygulanan öğrencilerin liderin karizması ile ilgili; karizmatik liderin birebir ilgi göstermesi bireylerde stres belirtilerinin azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. (Brestrich, 2000, s. 13).

Howeel ve Higgins (1990) yılında, personel üzerinde dönüşümcü liderliğin bıraktığı etkiyi ölçmek için çalışma yapmışlardır. Kanada’da yer alan şirketlerde yapılan bu çalışmada, şampiyon olarak seçtikleri liderlerin şampiyon olarak seçmedikleri liderlere göre daha çok “Dönüşümcü Liderlik” davranışını gösterdiklerini tespit edilmiştir (Brestrich, 2000, s. 14).

Podsakof ve diğerleri (1990) yılında “Dönüşümcü” ve “Etkileşimci” liderlik konusunda kaliteye yönelik bir yaklaşım geliştirmişlerdir. “Dönüşümcü Liderlik” kavramını altı boyut altında toplayarak ve her birini çoklu cevap ölçeğinde düzenleyerek bir “Dönüşümcü Liderlik” anketi geliştirmişlerdir. Bu boyutlar (Brestrich, 2000, s. 14–15):

- Vizyon ve ilham sağlamak
- Davranış biçimleri oluşturma
- Örgüt hedeflerine kendini adama
- Bireysel dayanak oluşturma
- Entelektüel istek uyandırmak
- Yüksek başarı beklentisi

Tichy ve Devanna (1990) yılında Lacocca, Welch ve John Harvey-Jines da dâhil olmak üzere on iki tane üst düzey yönetici ile detaylı mülakat tekniğine dayanan bir çalışma uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, yeni gelişen aşırı derecede karmaşık olan yapılar için “Dönüşümcü Liderliğe” çok acil ihtiyaç olduğu sonucuna varmışlardır (Brestrich, 2000, s. 15).

Hebert (2011) Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki üzerine bir araştırma incelemiştir. Araştırma sonucu okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile duygusal zekâ arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Ergle (2012) yılındaki araştırmasında ilkökul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını araştırmıştır. Karışık bir şekilde yapılan araştırmadaki amaç mega kent bölgesindeki Okulda on tane başarılı ilkökul müdürünün liderlik özelliklerini saptamaktır. Bulgular dönüşümcü liderlik uygulamalarının öğrencilerin akademik



başarılarında etkili olduğunu göstermektedir. Bölgede bulunan 34 okulda öğrenme deneyimi ve eğitim programları sunmak gerektiği önerildi. Ayrıca liderlik gelişimi içeren uygulamalar okul müdürlerinin liderlik gelişimini artırırken öğretmen ve öğrencilerin de performanslarına etki edecektir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

#### 3.1. Örgütsel İletişimin Tanımı

Dilimizde iletişim tanımının kökeni, Fransızca ve İngilizcedeki “communication” kelimesinin anlamına karşılık gelmektedir. Kelimenin kökeni “paylaşmak”, “ortak kılmak” anlamına gelmekte olup, iletişimin hedeflerinden biride razı gelmektir. Ortaklığa varabilmenin tek amacı his, düşünce ve bilgiyi birbirleriyle paylaşmaktan geçmektedir (Işık, 2000, s. 10, akt; Gülloğlu, 2011, s. 20).

Genel anlamda iletişim tanımı, birbirleriyle etkileşimde olan bireyler arasında anlamları ortak kılma sürecidir. İş hayatında çalışma mecburiyetinden doğan, kurumlarda bireyler arası kendiliğinden oluşan bilgi paylaşımı yapılır. Burada önemli olan detay bilgi paylaşımının doğru bir şekilde yapılmasıdır. Bu da gösteriyor ki, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için, kurumlarda etkili iletişim ağının sağlanması zorunludur (solmaz, 2007, s. 102; akt: Gülloğlu, s. 20).

Örgütün kurulmasında grup faaliyetlerinde ve işlerin yürütülmesinde etkili iletişim çok önemli bir etkidir. Bu etken örgüt içinde ve dışında bilgi alışverişini sağlamaktadır. Kurumsal ortamlarda bireyler arasında sağlıklı iletişimi sağlayan ise örgütsel iletişimidir (Vural, 2003, s. 140; akt: Gülloğlu, s. 21). İletişim semboller vasıtasıyla bir kişiden diğer örgüt içine düşüncelerin, duyguların ve bilginin aktarımıdır (Vural, 1998, s. 139).

Örgütsel İletişim örgütün iç ve dış çevresi arasında ileti akışıdır Yani Örgütsel iletişim örgütün hem iç hem de dış çevresi ile gerçekleştirmiş olduğu formel iletişimidir (Eskiyörük, 2015, s. 73).

1920 yılından itibaren örgütsel iletişim kurumsal araştırmaların başını çeken önemli konu haline gelmiştir.1950’lerden sonra konuya daha çok önem verilmiş, 1970’lerde ise bireylerin kurum için davranış biçimlerine yönelik akademik çalışmalarda ilgi artmıştır (Lily, 199 s. 17; akt: Gülloğlu, s. 20).

Örgütsel iletişim modern organizasyonların önemli bir yönetim fonksiyonudur. Örgütsel iletişim örgüte faydalı bir şekilde iletişimde bulunma çabalarının bütünüdür (Eskiyörük, 2015 s. 73).

Örgütsel iletişim, örgüt içinde üyelerin birbiri ile mesaj ve anlam paylaşma süreci olarak açıklanırken, örgüt dışında örgütün tüzel kimliği ile zaman zaman yeni üyeleri ile dış çevre arasında mesaj ve anlam paylaşma süreci olarak tanımlanabilir (Gülner, 2007, s. 43).

### 3.2. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

Kurumlarda yönetimlerin yaşadığı karışıklık, teknolojik gelişmeler ve örgüt içinde yaşanan anlaşmazlıklar örgütsel iletişimin daha da önemini ortaya koymaktadır. Kurumlarda müşteriye memnuniyetine harcanan zaman ve emek, çalışanlar içinde harcanmalıdır. Sosyal tatmin ve memnuniyet örgüt içinde başlar(Eroğlu ve Sunel, 2006, s. 180; akt: Gülloğlu, 2011, s. 22).

Örgütsel iletişim çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı ve kurumsal faaliyetlerin düzenli işleyişini sağlamanın yanında personellerin örgüt içi hiyerarjik iletişimi de güçlendirerek verimliliğin artmasına fayda sağlar(Eskiyörük, 2015, s. 80).

Öneminin bir kanıtı olarak örgütsel iletişim “Örgüte hayat veren kan” olarak tanımlanır. Örgütü bir arada tutan “yapıştırıcı”, örgütsel işlevleri kusursuz hale getiren bir “yağ”, sistemi birbirine bağlayan “ip”, örgütün her tarafına yayılan bir “güç” olarak nitelendirilir (Goldhaber, 1990, s. 5; akt: Gülner, 2007, s. 43).

Örgütsel iletişimin amacı bireylerin yönlendirilen faaliyetleri istenilen şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Örgütlerden faaliyetler sadece bireysel değil gruplar arasında da gerçekleştiğinde dikkatli organize edilmesidir. Örgütsel iletişim sadece faaliyetlerin yönetilmesinde değil organize edilmesinde de çok önemli görev üstlenmektedir. Bir başka açıdan bakıldığında örgütsel iletişimin en önemli rolü organize edilen faaliyetlerin başarıyla sonuçlanmasıdır(Vural, 1998, s. 146).

Örgütsel iletişim belli hedeflere ulaşmak için kurulmuştur. Örgütsel iletişimin hedeflerini aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir.

- Örgütün yöntem ve aldığı kararların personele duyurulması

- Örgütün bütçesi, gelirleri, proje ve faaliyetlerinin ilgili birimlere duyurulması
- Örgütlerin yeni teknoloji ya da yeni yönetim anlayışının çalışanlara yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapılması
- Örgütün bilgi düzeyi yüksek personeller aracılığıyla örgütün dış çevre tanıtımının sağlanması
- Örgütün yürütmekte olduğu tüm faaliyetlere ait mevzuat ve bilginin örgüt üyelerine iletilmesi (Eskiyörük, 2015, s. 76).

### **3.3. Örgütsel İletişimin İşlevleri**

Örgütsel iletişim dört temel işlevden oluşmaktadır. İşlevler aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.3.1. Bilgi Paylaşımı İşlevi**

Personel, yönetici ve örgüt dışındaki ilgililer yönelik bilgi akışı sağlar. Örgütler etkin işleyiş ve geniş bilgi ağına ihtiyaç duyarlar. Bu bilgi akışlarının zamanlaması ve organizasyonu örgütün başarısını etkilemektedir (Gülloğlu, 2011, s. 26).

İletişim süreci örgüt içi ve örgüt dışı kişilerle bilgi paylaşımını gerçekleştirmektedir. Bu akış, örgütün misyonu, politikaları, stratejisi ve iş tanımlamalarını içerir. Reklam ve basın sayesinde örgüt üyelerine, örgüt dışı ve hissedarlara aktarılmaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 81).

Bu işlev, bireysel yansız ve açıklayıcıdır. Örgüt üyelerinin görevlerini etkili bir biçimde uygulanabilmesi için onların gereksinim duyduğu bilgiyi paylaşma işlevini yerine getirir (Gülner, 2007, s. 44).

#### **3.3.2. İkna Etme ve Etkileme İşlevi**

İkna etme, kişilerin duygu, düşünce, davranış ve tutumlarının arzu edilen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme; bireylerin tutum ve davranışlarını onların hedeflerine ters düşmeyecek biçimde uzun sürede değiştirme girişimidir (Eskiyörük, 2015, s. 83).

Günümüzde artık örgütler güç ve otorite ile istenen etki ve kontrolün sağlanamayacağını anladılar. Yöneticiler ikna etme yoluyla çalışanların örgüt içinde uyumlu ve verimli olacağını düşündüler. İletişimin etkin bir şekilde işlenmesi için kurumsal iletişim uyguladılar. Böylelikle çalışanlar otoriteye değil kuruma bağlı yani kurumsal bağlılığa sahiptirler (Ünal, 2007, s. 12; akt: Güllüoğlu, 2011, s. 26).

Bu işlevde hiyerarşik sistemde üst astına özel bir işi yaptırabilmesi için etkileme ve ikna etme çabasıdır (Gülнар, 2007, s. 46).

### **3.3.3. Emredici ve Öğretici İletişim Kurma İşlevi**

Yöneticiler çalışanlarına örgütsel değişim ve gelişmelerine yönelik kuralları öğretmek ve ağılamaları sağlamak için iletişime başvururlar. Bu süreçte örgütsel iletişim emredici ve öğretici işlevini gerçekleştirir (Özdikmenli, 2006, s. 12; akt. Güllüoğlu, 2011, s. 26).

Örgütlerde yöneticiler çalışanlara sadece bilgi değil neyi nasıl yapacağı konusunda da davranışlarına yön vermek amacıyla iletişim kurarlar. Astların örgütsel amaçlar doğrultusunda performans göstermeleri için eğitilmeleri gereklidir. Başarılı bir eğitim süreci için eğitmen ve eğitilen arasında pozitif yönde iletişim kurulması gerekir (Eskiyörük, 2015, s. 84).

### **3.3.4. Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama İşlevi**

Örgütsel iletişimde en önemli nokta bir eşgüdüm işlevinin olmasıdır. Yukarıda sayılan işlevlerin arasında eşgüdüm olmazsa örgütün iletişimde başarısı zora girer. Eşgüdüm kurumsal iletişimin kullanıldığı çeşitli yöntemler içinde geçerlidir (Okay, 2005, s. 9; akt. Güllüoğlu, 2011, s. 26).

İletişimin bir diğer işlevi de birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Modern toplumlarda karşılıklı ilişkilerin ve bağlılığın devam edebilmesi iletişim ile mümkündür. Örgütlerde, sağlıklı örgütsel iletişime sahip olmak önemlidir. Çünkü en ufak bir iletişimsizlik çok büyük sorunlara yol açabilir. taşımaktadır. Örgüt kültürünün benimsenmesi kişi ve örgüt çevresini bütünleştirmesi açısından çok büyük önem taşımaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 84-85).

Bu işlev üyeleri birbiri çalıştıran ve işlerin sorunsuz bir şekilde yürümesini sağlayan yaklaşımdır (Gülner, 2007, s. 45).

### **3.4. Örgütlerde İletişimin Görevleri**

Scott ve Mittchel (1976), Aldag ve Stearns (1991) iletişimin, örgütlerdeki dört ana görevini kontrol, güdüleme, duyguların ifade edilmesi ve bilgi iletme olarak tanımlamışlardır (Elma ve Demir, 2003, s. 138).

#### **3.4.1. Kontrol**

İletişim, vazife, hak ve sorumlulukları, herkesin anlamasını sağlayarak kontrole imkân verir. Belirsizlik içeren durumlarda, problemin kökenine inme ve tedbir alınması muhtemeldir (Elma ve Demir, 2003, s. 138).

#### **3.4.2. Güdüleme**

İletişim, örgütsel amaçlara bağlılığı, dolayısıyla güdülenmeyi artırır (Elma ve Demir, 2003, s. 138).

#### **3.4.3. Duyguların İfade Edilmesi**

İletişim duygularının ifade edilmesini ve sosyal gereksinimin doyurulmasını gerçekleştirir (Elma ve Demir, 2003, s. 138).

#### **3.4.4. Bilgi İletme**

İletişim karar vermede kullanacağı bilgiyi iletmede kullanılır. Tesirli kararların alınabilmesi için; seçenekler, gelecekteki vaziyet ve hükümlerin olası sonuçlarına ilişkin bilgiye ihtiyaç vardır (Elma ve Demir, 2003, s. 138).

### **3.5. Örgütsel İletişimin Türleri**

Örgütsel iletişim hiyerarşiye bağlı yapı içinde incelendiğinden biçimsel (formal) ve Biçimsel olmayan (informal) olmak üzere iki grupta incelenir (Güllüoğlu, 2011, s. 27)

#### **3.5.1. Biçimsel (Formel) İletişim Yöntemleri**

Örgüt içindeki biçimsel (formel) iletişim ağı, çalışanlar arasındaki bilgi alışverişini hem düzenler hem de sınırlar. Örgüt içinde kanal ve mesaj çeşitlerinin belirtilmemesi ve bazı sınırlamalar getirilmemesi karışıklığa yol açabilir. Örgüt iletişiminde kişiler arasındaki iletişim değil örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim kullanılır. Bir başka tanımlamada iletişim artık bireyler arasındaki değil bireylerin hiyerarşi içindeki sahip oldukları konumlar arasında oluşur (Vural, 1998, s. 150).

Biçimsel iletişim kanalları örgütün hâkim yapısını önceden belirlenen mesaj ve kanallar yoluyla örgüt çalışanlarına görevlerini formel rollerini yerine getirmelerini sağlayan iletişimdir (Erdoğan, 2006, s. 269; akt: Güllüoğlu, 2011, s. 27).

Kurumsal örgütlerde resmi iletişim kullanılmaktadır. Kurumsal örgütlerden biçimsel iletişim kuralları çalışanların karakterlerinde soyutlanmış, konumlar arası bir iletişim türüdür (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 349).

Biçimsel iletişim ilişkileri önceden öngörülen şekilde gerçekleşir. Asla tesadüfe yer yoktur. Her şey hesaplanmış ve planlanmıştır. Biçimsel iletişim kanalları organizasyon el kitabında ve şemasında olmalıdır. Etkili bir yönetim için iletişim kanallarında bilgilerin serbest akışı için açık sisteme ihtiyaç vardır (Yalmanbaş, 2006; akt: Güllüoğlu, 2011, s. 27). Biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üçe ayrılır.

##### **3.5.1.1. Dikey İletişim**

Örgütsel hedeflerine ulaşılmasında kurumlarda hiyerarşik kademeler arasındaki bilgi alışverişini sağlayan kanalların yeterli olması gerekmektedir. Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki şekilde gerçekleşir (Güllüoğlu, 2011, s. 27).

Örgüt içinde dikey iletişim hiyerarşik yapılanmada emir komuta zincirini takip eder. Yöneticiler ve çalışanlar arasında çift yönlü olarak gerçekleşen dikey iletişimde

mesaj oranı örgütsel kademelerin sayısına ve statü farklılıklarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Örgüt hedeflerini en kısa zamanda ve etkin bir biçimde gerçekleştirebilmek için hiyerarşik yapılanmada emir ve bilgi alışverişini gerçekleştiren dikey iletişim kanallarının düzenli ve doğru işlemesi zorunludur (Eskiyörük, 2015, s. 86-87).

#### **3.5.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim**

Bu iletişim şekli üstlerin astlara ne yapması gerektiğini ilettiği süreçtir. Organizasyon şeması yukarıdan aşağıya doğru iletişimi sağladığından bu iletişim türü kolaylıkla aktarılır.

Emir komuta zincirinde tüm yetkili yönetimler ve yetkisi olmayan bireylere kadar izleyen yukarıdan aşağıya doğru iletişim çalışanların örgüte ilişkin kendilerini etkileyecek prosedürleri, politikaları, hüküm, uygulama, amaç, kaide ve sınırlamaları öğrenmeleri ve yine üstlerinden başarılarına yönelik geri-bildirim alabilmeleri çok önemlidir. Çalışanlar bu bilgileri tam öğrenemezlerse eksik ya da yanlış yapacakları uygulamalar örgütün kayıp etmesine neden olacaktır. Ayrıca örgüt içinde yenilik veya değişikliklerle ilgili çalışanlara zamanında bilgi verilmesi doğabilecek sorunların da önüne geçmesini sağlar.

Sözlü iletişimin en yaygın metodu olan yukarıdan aşağıya doğru iletişimde yüz yüze toplantı, kısa notlar, telefon, talimat yazıları, afiş, bülten, eğitim kasetleri, işçi el kitapları ve diğer kurum içi yayınlar kullanılmaktadır (Vural, 1998, s. 150).

Yukarıdan aşağıya dikey iletişim tek yönlü iletişim yapısına sahip olduğundan yöneticiler çalışanları bilgilendirir ama çok nadir fikir ve öneri talep eder (Eskiyörük, 2015, s. 89).

#### **3.5.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim**

Aşağıdan yukarı doğru iletişimde kurum içinde emir komuta zincirini takip ederek yukarıya doğru ilerler. Amaç faaliyetler kararlar, personel performansı ile ilgili bilgi akışını sağlamaktır. Bu iletişim türü örgütsel işleyişin en önemli parçasıdır.

Ancak bu iletişim türünde hiyerarşik sistemler yukarı doğru iletişim kolaylaştırmamakta ve bu çalışanları iletişimde zarara uğratmaktadır. Kurum



yönetiminin çalışanları açık iletişime teşvik etmesi kurum kültürünün yapısına bağlıdır.

Yukarı doğru iletişimde verilen göreve ilişkin raporlar, sorun çözmede yardım talepleri, öneriler, mesai ve yıllık izinlerle ilgili rutin isteklerdir. Bu iletişim akışında kullanılan araçlar ise yüz yüze toplantı, yazılı raporlar, notlar ve telefondur. Bazı örgütler anket formları, işçiler ve sendikalarla özel görüşmeler, şikâyet ve öneri kutuları gibi araçlarda kullanabilirler (Vural, 1998, s. 151-152-153).

Aşağıdan Yukarıya doğru iletişimin örgüt içinde etkili olabilmesi yöneticilerin çalışanlara kendilerini rahatça ifade edebilecekleri iletişim ağını oluşturması ile gerçekleşebilir (Eskiyörük, 2015, s. 92).

### **3.5.1.2. Yatay İletişim**

Yatay iletişimde örgüt içinde aynı hiyerarşide olan çalışanlar arasında veya birbiri üzerinde yetkisi olmayan farklı hiyerarşi içinde olan çalışanlar arasında gerçekleşir. Birimler ve çalışanlar arasında koordinasyon benzer veya başka çalışanların birbirleriyle iletişimi gerektirebilir. Bu sebeple yatay iletişimin en asıl amacı formel iletişim ağına koordinasyon ve problem çözümünü sağlamaktır.

Örgüt içinde bir yöneticinin üstlerine danışmadan farklı birimdeki yönetici ile doğrudan iletişime geçebilmesi iş akışı açısından önemli zaman kazancı sağlar. Bu iletişim türünde yüz yüze görüşme, telefon, mail veya talep formlarını kullanırlar (Vural, 1998, s. 153-154).

Fayol'a göre, dikey kanallar vasıtasıyla iletilen mesajların çeşitli aşamalardan geçmesi mesajların gerçek manasını ve amacını önemli ölçüde kaybetmesine sebep olmaktadır. Ayrıca aşamalarda bir akış takibi hem vakit kaybına yol açtığı gibi, hem de iletişimin faaliyetini eksiltmektedir. Fayol, bu tür problemleri ortadan kaldırmak ya da azaltmak için köprü kurma yöntemini bir çözüm olarak önermiştir. Bu yöntem aynı düzeyde kişiler arasında karşılıklı yatay boyutlu bir iletişime imkân vermektedir (Gürgen, 2003, s. 145).

Özellikle emir komutanın iyi şekilde anlaşılabilmesi hususunda dikey iletişim yeterli olmadığında yatay iletişim kanalları işlev görür. Yatay iletişimin görevi sorun

çözmedir. Bu durumda örgütsel iletişimi talimat ve prosedürlerden uzak tutarak daha sade ve etkin bir yolla çözüme ulaşır (Güllüoğlu, 2011, s. 31).

### **3.5.1.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim**

Çapraz iletişim farklı birimlerin ve bireylerin birbirleri arasında kurduğu rastgele iletişim ağından oluşmaktadır. (Papa, Daniels ve Spiker, 2008, s. 57-59).

Örgüt içinde hiyerarşik sistemde birimler arasında iletişim çapraz (köşesel, diyagonal) iletişimdir (Eskiyörük, 2015, s. 95). Bir üniversitede basın yayın ve halkla ilişkiler sorumlusunun yapılana olan bir programda bilgi işlem personelinden program için kullanılacak teçhizat ile ilgili teknik bilgi istemesi çapraz iletişime örnektir.

Karışık ve çoğu zaman dikey iletişim kanallarında oluşan sorunların çözülmesi ve gerekenden daha kısa zaman içinde iş birliğinin gerçekleşmesi açısından çapraz iletişim çok önemlidir. Çapraz iletişim belirli konularda bilgi akışı sağlıyorsa sorun teşkil etmez. Fakat bilgi akışı dışından bir yöneticinin başka birimin personeline emir vermesi şekline dönerse kurumsal düzen yerini kurumsal düzensizliğe bırakır. Bu sebeple kurumlarda zorunlu olmadıkça çapraz iletişime başvurulmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 83).

### **3.5.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim**

Çok yönlü ve açık iletişim, bilgi ve duyuruların örgüt içinde yukardan aşağıya, aşağıdan yukarıya çok yönlü kanallarla sağlıklı iletilmesidir (Tutar, 2003, s. 131). Çok yönlü iletişimin temel amacı örgütü iç ve dış çevreye tanıtmaktır (Ekinci, 2006, s. 20).

Çok yönlü ve açık iletişimlerde birden çok kanaldan faydalanarak yapılması en sağlıklı yoldur. Özellikle örgütlerin dış çevreleriyle olan iletişimlerinde çok yönlü ve açık iletişim kanallarıyla toplumun her kesimiyle bilgi alışverişinde bulunabilir. Böyle örgüt, toplum bütünleşmesi de sağlamış olur (Kaya, 2006, s. 138).

### **3.5.2. Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim Yöntemleri**

Örgüt içindeki iletişim sadece formal değil aynı zamanda resmi olmayan informal dedikodu veya söylenti şeklinde de aktarılabilir. Bu tip iletişim şekli birbirini çok iyi tanıyan bireylerin üstlerin izni olmadan mola ve benzeri ortamlarda sık görülür (Vural, 1998, s. 155).

Çalışanlar tarafından kendiliğinden oluşturulan gruplar ve gruplar arasında gerçekleşen doğal iletişim sistemidir. Kişiler arası iletişime dayanan biçimsel olmayan ve örgüt içinde de hızla yayılma özelliğine sahiptir (Eskiyörük, 2015, s. 97).

İnformal iletişimin formal iletişim ortamında bir tehdit ve performansı düşüren tehdit olarak algılanmaktaydı. Daha sonra informal iletişimin örgütsel iletişimin çok önemli bir parçası olduğu anlaşıldı (Baker, 2002, s. 202).

Söylenti ve dedikodular biçimsel olmayan örgütsel iletişimin etkili bir kanalıdır. Kurum içinde dedikodu ve söylentilerin kaygı, korku ve paniğe sebep olmaması için dedikoduya neden olan konu ile ilgili doğru bilgilerin personel aracılığıyla yayılmasını sağlamak yöneticiler için kaçınılmaz ve zorunludur (Bouditch, J. and Buono, A. F. s. 119; akt: Atak, 2005, s. 64).

Dedikodu mekanizması yanlış söylentilerin kaynağı olabilmesine rağmen örgütsel değişiklikler için bir uyarı işareti, örgütsel kültür yaratmak için uygun bir yol ve fikirleri çalışanlara iletmek için uygun bir araçtır. Araştırmalar sonucu elde edilen bilgiler, dedikodu mekanizmasının günümüz işyerlerinde geçerli ve aktif olduğunu göstermektedir (Kreitner, R. and Kinicki, A., s. 498; akt: Atak, 2005, s. 64).

#### **3.5.2.1. Dedikodu**

Türk Dil Kurumu dedikodunun tanımını: “Başkalarını çekiştirmek ve kınamak üzere yapılan konuşma, kov, gıybet, kılükal” olarak açıklamıştır.

Dedikodunun örgütsel yaşamdaki önemi ilk kez 1993 yılında Noon ve Delbridge tarafından ifade edilmiş ve “örgütsel dedikodu” kavramı öne sürülmüştür (Arabacı, Sünkür, Şimşek, 2012, s. 175 ).

Dedikodu, örgüt içinde bilgilerin hızlı bir şekilde iletilmesini sağlar. Dedikodu yöntemiyle yayılan bilgiler personel üzerine bazen olumlu bazen olumsuz etki oluşturabilir. Ayrıca dedikodu sistemine giren konuların olumlu ya da olumsuz olması reklam etkisi yapmaktadır (Akduru, Semerciöz, 2017, s. 107).

### **3.5.2.2. Söylenti**

Türk Dil Kurumu söylenti tanımını: “ Ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik kazanmayan haber, rivayet” şekilde açıklamıştır.

Söylenti, topluca yapılan konuşmaların sonucu doğan haberlerdir. Söylentinin kökenine bakıldığında belirsiz bir olay bulunur. Bilginin gizli yayılması olarak görülen söylentinin hiçbir değeri yoktur.

Söylenti, doğruluğu belgelenmemiş ve kaynağı belli olmayan, genellikle sözlü olarak yayılan bilgidir. Söylentiler olumlu veya olumsuz olabilir, tamamı ya da bir bölümü yanlış olabilirler, söylentinin ne kaynağı ne de hedefi belli değildir (Arabacı, Sünkür, Şimşek, 2012, s. 174).

## **3.6. Örgütsel İletişim Araçları**

Modern dönem araştırmaları içinde, insan gereksinimleri ve beklentileri sürekli arttığından ve her bireyinde kendine özel farklı beklenti ve gereksinimi oluşmuştur. Bu ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak isteyen kişiler değişik biçimlerde iletişim ortamına yöneldiği kabul edilmiştir (Işık, 2002, s. 57).

Örgütsel iletişim araçları, aynı zamanda birer kitle iletişim aracıdır. Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere bu araçlar birey ve grupları doğrudan etkileyen örgütsel dinamiklere etki eden araçlardır. Örgütsel iletişim araçlarını Yazılı, sözlü, sözsüz ve görsel iletişim araçları olmak üzere dört grupta inceleyebiliriz:

### **3.6.1. Yazılı İletişim Araçları**

Örgüt içinde en çok kullanılan iletişim araçlarından olan yazılı iletişime mesaj kalıcı değer yüklediği gibi kanıt olarak da değerlendirilebilir.

Yazılı iletişim, aktarılmak istenen bilginin yazılı şekilde iletilmesidir. İletilen mesajların kalıcı olması isteniyorsa yazılı iletişim araçları kullanılır. Genellikle kurumsal işletmelerde kullanılan resmi iletişim şeklidir. Yöneticiler bu iletişim biçimiyle tüm personele iş emri veya bilgiyi iletebilir. Bu iletişim biçimi belge özelliği taşıdığından gerekli görüldüğünde kanıt olarak kullanılabilir. Ayrıca yazılı iletişim biçimiyle aktarılan iletiler hem kalıcı hem de daha uzun süre saklanabilir ve istenildiğinde kullanılabilir (Akar, 2002, s. 16).

Yazılı iletişim, günümüz ve geleceğe ilişkin resmi veya resmi olmayan tüm bilgileri içeren faaliyetlerin ilgililere iletilmesidir (Lussier, 1990, s. 184).

Yazılı iletişim araçlarından bazıları şunlardır:

- Örgüt gazete veya dergisi: Bu yayın organı ile personel örgüt içinde gerçekleşen ekonomik, kültürel ve teknik konular hakkında bilgi edinir. Bilgilendirme amaçlı olan dergi ücretsiz dağıtılır.
- Broşürler: örgüt içi ve dışında ücretsiz dağıtılan, A3 katlanabilir renkli baskı veya en fazla 8-10 sayfadan oluşan bol fotoğraf ve bilgi içeren tanıtım materyalidir.
- Afişler: 50X70 veya A3 ebadında örgüt içinde ve dışında yapılacak olan programları duyurmak amacıyla panolara asılan yazılı iletişim aracıdır. Program içeriği konuk varsa fotoğrafı tarih ve saatleri de belirtilen afişler duyuru panolarına asıldığı gibi ilgili kurumlara da posta yoluyla asılmak üzere gönderilir.
- İş Anlaşmaları: Örgüt ve örgüt üyeleri arasında veya örgüt dışı kurumlar arasında yapılan bağlayıcı anlaşmalardır. Akit, protokol gibi

### **3.6.2. Sözlü İletişim Araçları**

Örgütlere yöneticiler rutin işlerin uygulanmasında sözlü iletişimi tercih ederler. Sözlü iletişim üyelerin yüz yüze konuşarak yaptıkları iletişim şeklidir (Ertürk, 2000, s. 123).

Sözlü iletişim vakitlerinin büyük bir bölümü konuşarak iş yapan ve yaptıran yöneticilerin tercih ettiği bir haberleşme çeşididir. Aslında sözlü iletişim resmi olmayan görüşmelerde, iş esnasında, toplantılarda her dakika kullanılmaktadır. Çünkü konuşmacının sadece mesajları değil ses tonundaki vurgu yüzündeki mimik ve ifade sözlü mesajın daha iyi anlaşılmasını sağlar.(Taşkın, 1992, s. 119; akt: Vural, 1998, s. 143).

Bir yöneticinin söylediği gibi yüz yüze iletişim personelden bilgi almanın en iyi yoludur (Robbins ve Judge, 2012, s. 346).

Bireylerin iletişimde kullandıkları dil ve dil ötesi iletişimde nasıl söylediklerine bakılır. Yapılan araştırmalarda, iletişim esnasında insanlar karşılıklı konuşmalarında ne konuştuklarında daha çok nasıl konuştuklarına önem verdikleri görülmüştür. İletinin sağlıklı ve doğru bir şekilde iletilmesi, tercih edilen kelimelere bağlıdır ancak algılanması önemli ölçüde dil ötesine göre olur. (MEB, 2015, s. 15).

Sözlü İletişim araçlarından bazıları aşağıda açıklanmıştır:

- Görüşme (Mülakat): En az iki kişi arasında karşılıklı konuşma, soru sorma, anlaşma olarak açıklanabilir. Mülakat esnasında birden bire kişinin duygusal ve bilinç yapısının etki altına alınması ve tutumlarının değiştirilmesi hedeflenir. Birey böyle bir güdü içindeyse görüşmeci bireyin problemini iyi tespit etmesi ve birlikte çözüm bulunması için gerekli araştırmaların yapılması gerekir.
- Toplantılar: Görüşmenin daha yaygın bir örneğidir. Üç veya daha fazla kişinin bir araya toplanarak bir çalışma içine girmelerine toplantı denilir. Etkinlik öncesi yapılan toplantılara katılan bireylere konuşmaları için söz hakkı verilmeli ve toplantılar vaktinde başlayıp, vaktinde bitirilmelidir. Etkinlik öncesi yapılan toplantıların hem örgüt içine hem de personel faydalı olmaktadır.
- Telefon iletişimi: Örgütün hem dışarıdan hem de içeriden iletişim zorunlu ihtiyacını sağlayan en önemli araçtır. Planlı geçen telefon görüşmeleri, iş organizasyonunda kendini göstermektedir. Telefonla iletişimde mesajın anlık ve çok hızlı olarak karşı tarafa iletilmesi en etkin iletişim aracı olarak görülmesini sağlar.

- Konferans: Personeli bilgilendirmek için kalabalık bir dinleyici topluluğuna hitaben sözlü iletişim aracıdır. Konferansta konuşmacı sade, akıcı ve anlaşılır biçimde olmalı dinleyicilerin ruhsal eğilimleri ile ilgili bilgi sahibi olunmalı ve takip edilmelidir. Resmi sunumlarda ya da sergilerde belirli bir konu ile sınırlı konuşma, görsel işitsel araçlarında kullanılarak sunum yapılmasıdır. Kurum içi eğitim ve yeni çalışmaların tanıtılmasında gibi benzeri durumlarda kullanılır.
- Seminer: Genellikle eğitim amaçlı olup konferansa göre daha uzun sürer. Kurum içinde hiyerarşik düzende çalışan personeli gelişimleri sağlamak için hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenir (MEB, 2012, s. 28).

### 3.6.3. Sözsüz İletişim Araçları

Konuşma dışında, bedensel (fiziki) ipuçları ile ortaya çıkan iletişimdir. Sözel olmayan iletişim, yüz ifadesi, jestler, duruş, vücut hareketleri vb. gibi sözel olmayan araçlar yoluyla gerçekleştirilmektedir. Çoğu zaman buna beden dili adı da verilir. Sözsüz iletişim, sözlü veya yazılı olarak açıklanamayan tüm unsurları kapsar. Bazen sözcüklerden daha fazla anlam taşır (MEB, 2012, s. 28).

Sözsüz iletişim söz ve kelime kullanmadan, hareketleri, fiziksel duruş, göz teması gibi beden dili ile gerçekleştirilen iletişim çeşididir. Sözlü iletişim sürecinde de sözsüz iletişim(beden dili) yer almakta, her ikisinin uyumlu bir şekilde kullanımı etkinliği arttırmaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 51).

Sözsüz İletişim araçlarından bazıları aşağıda açıklanmıştır:

- Yüz ifadesi-Mimikler: İletişim esnasın bedenimizin en dikkat çekici yerlerinden biri yüzümüzdür. Mimik duygu ve düşüncelerimizi karşımızdakine aktarırken yüz kaslarımızı kullanmamızdır. İnsanların korku, öfke, sıkıntı, hayret, mutluluk ve daha birçok duygusunu yüzüne bakarak anlayabiliriz (Eskiyörük, 2015, s. 129).
- Jestler: Konuşma yaparken el, kol, baş, bacak ve bedenin irade ve irade dışı kullanımı jestleri oluşturur. Beden dilinde mimiklerden

sonra en çok el kol hareketlerini kullanırız. Abartılı yapılan jestler amacından saparak dikkat dağıtabilir (Eskiyörük, 2015, s. 130).

- Gözler: Sözsüz iletişimde kullanılan en etkili iletişim aracıdır. Beden dilinde ilk önce kişiler gözler ile karşılaşır. Gözlerimiz öfke, mutluluk, sinirlilik ve utangaç gibi ifadeleri engellemek imkânsız gibidir. Konuşma esnasında sürekli göz kaçırma davranışı psikolojik soruna işaret etmektedir (Eskiyörük, 2015, s. 130).
- Ses Tonu: Mesajlar genelde ses bulunan farklı vurgu ve tonlamalarla iletilir. Sözlerin anlamlarından daha çok şey katmaktadır. “Ne söylediğimiz değil, nasıl söylediğimiz dikkate alınır”. Sözü ile yere zaman ve ortama uygun şekilde sesimizi kullanabilirsek etkili iletişime bir adım daha yaklaşabiliriz (Eskiyörük, 2015, s. 131).

#### **3.6.4. Görsel –İşitsel İletişim Araçları**

Günümüzde yoğun bir şekilde kullanılan görsel-işitsel iletişim araçları diğer iletişim araçlarını destekleyici niteliktedir. Hem göze hem kulağa hitap eden görsel-işitsel iletişim araçları örgütsel iletişimde etkilidir.

Görsel-işitsel iletişim araçları, iletişim ve eğitim alanlarında genellikle kullanılmaktadır. Radyo yayınları hem hızlı mesaj akımı için yararlı hem de eğlendirici ve motive edici etkisi de vardır. Videoteyp, slayt, tepegöz, episkop, flip-chart, gibi görsel işitsel eğitim ve iletişim araçları genellikle iletişim yöntemlerini destekleyici olarak kullanılır (Ekinci, 2006, s. 23).

Görsel-İşitsel İletişim araçlarından bazıları aşağıda açıklanmıştır:

- Radyo: Geniş dinleyici kitlesine sahip en etkili iletişim aracıdır. İşletme radyosu hızlı mesaj ulaştırma konusunda faydalı olduğu gibi motive edici bir iletişim aracıdır (Eskiyörük, 2015, s. 136).
- Televizyon: Görsel-İşitsel iletişim araçlarında hem göze hem kulağa hitap eden en etkili iletişim aracıdır. Örgüt içinde kapalı devre televizyon yayınları hem görsel hem işitsel iletişim aracı olup tek yönlüdür (Eskiyörük, 2015, s. 137).



- **Bilgisayar:** Verilerin bilgileri belli bir program aracılığıyla depolayan, istenildiğinde tekrar faydalandığımız elektronik alettir. Bilgisayarlar yoluyla çok kısa süre istenilen mesaj çok hızlı yayılabilir (Eskiyörük, 2015, s. 137).
- **Video:** örgütün yapısını, hizmetlerini çeşitli programlar aracılığıyla eğitim ya da tanıtım amaçlı kullanılabilir. Kurum çalışanları interaktif video programları ile örgüt içinde ve dışında bilgi almalarını sağlar (Eskiyörük, 2015, s. 137).

### 3.7. Örgütsel İletişimin Engelleri

- **Aşırı Bilgi Yüklenme:** Alıcıya gönderilen mesajların lazım olandan daha fazla gönderilmesidir. Alıcının kapasitesinin üstünde gönderilen mesajlar amacına ulaşamaz (Elma ve Demir, 2003, s. 154).
- **Zaman ve Yer:** İletilerin gönderilmesinde yer ve zaman seçiminin çok önemli etkisi vardır. Kötü yer ve zaman seçimi iletişim yitimi ile sonuçlanır. Bu sebeple ileti yollanırken alıcı için en doğru zaman ve yer seçimine dikkat edilmelidir (Elma ve Demir, 2003, s. 155).
- **İletişim Ortamı:** İletişimin içinde bulunduğu ortamın psikolojik ve fiziksel nitelikleri, iletinin değerlendirilmesinde çok önemli etki eder. İletişimde bulunulan kişinin özellikleri, bulunduğu ortamın sosyal özellikleri, ortamın fiziksel özellikler etki etmektedir. İletişim ortamının sağlıklı ve sürekli bir iletişim için en uygun şekilde düzenlenmesi gereklidir (Elma ve Demir, 2003, s. 155).
- **Statü Farklılıkları:** Hiyerarşik sistem içinde görülen iletişim engeli olan statü farklılıkları, yönetici ve personel arasındaki mesajlaşmayı etkiler. Göndericinin statüsüne göre okuma ve yanıtlama tepkileri değişebilir. Genellikle çalışanlar kendi ile aynı statüde ya da daha yüksek statüde olanlar ile iletişim kurmada daha isteklidir (Elma ve Demir, 2003, s. 155).

### 3.8. Örgüt İçi İletişim

Örgüt içinde üyelerin dilek ve isteklerini ilettikleri, ancak yönetimin karar mekanizmasına katkıda bulunmadıkları ve elde edilen faydadan hakkaniyet çerçevesinde pay almadıkları durumları demokratik olarak nitelendirebilmek mümkün değildir. ”Karar vermeye doğrudan veya dolaylı etki yapamayan hiçbir girişim ne firmaya ne de topluma demokrasi getirir” (Erdoğan, 2005, s. 273-274).

Üyeler örgüt içinde örgüt üyeleri ile aynı ortamda çalışmanın oluşturduğu günlük diyaloglar gerçekleştirirler. Üyeler şakalaşırlar ve birbirlerine takılırlar ayrıca apartmanlarını, ailelerini, lokantaları, sinemaları, sporu ve şirketteki diğer insanlarla ilgili pek çok konuyu konuşurlar. Bu konuşmaların çoğu kişisel konuşmalar olsa da bilgilerin yüzde 80'i dedikodu aracılığıyla şirkette dolaşmaktadır (Bové ve Thill, 2000, s. 10).

Örgüt içi iletişim ise bir örgütün farklı kademeleri ile üyeleri ile düşünce ve duyguların karşılıklı paylaşımı, bu süreçte bilgi paylaşımı için gerekli tüm araçlar kullanılır. Çünkü bu paylaşımlar çeşitli mesaj ve kanalları da içeren bir süreçtir. Örgüt içinde duyuru ve bilgilerin yayılmasında örgüt içi iletişim imkân temin etmektedir ve bireyler ve süreç arasında köprü vazifesi görmektedir. Örgütlerin açık model yönetimi çerçevesinde ilerleyen yapılar olduğu düşünüldüğünde iletişimsiz kalan örgütlerinde ayakta duramayacağı görülebilmektedir (Dal, 2012, s. 105).

İç iletişim; Kısa hatırlatma notları, raporlar, toplantılar, sunumlar, konuşmalar, telefonda yapılan konuşmalar gibi yazılı ve sözlü kanallar aracıyla yapılan iletişimi içerir. İç iletişim yardımcı çalışanlar ile yöneticiler arasında önemli bir yere sahiptir. İç iletişimde problem tespiti ve çözüm yollarının geliştirilmesine yarar (Gülner, 2007, s. 65).

### 3.9. Örgüt Dışı İletişim

Örgütün dış çevresi ile olan iletişimde pazarlamayı, halkla ilişkileri, medya ilişkilerini, örgütler arası ilişkileri gibi kullanmaktadır. Ulaşılmak istenen hedef ve iletişim kurulacak olan dış çevredeki örgüt yapısına bağlı olarak, örgütler farklı stratejiler kullanmaktadır. Bu iletişim stratejileri kolaylaştırıcı, eğitici ve ikna edici olabildiği gibi baskıcı, sömürücü ve talancı da olabilmektedir. Bu ilişkinin yapılanma şeklinde ilişki kurulacak olan dış örgütün yapısı, kuralları da belirleyici olmaktadır (Erdoğan, 2005, s. 273-274).

Kurumun bir üyesi olarak çalışanlar dış dünyayla iletişim kurmak için otomatik olarak resmi olmayan bir kanal kimliğine bürünürler. Çalışan; günlük etkinlikleri sırasında farkında olmadan bilgi parçacıkları ve kırıntılarını şirketin genel bilgisine katmak için bünyesine alır.

Her zaman çalışanlar şirketleri için konuşurlar ya da onun hakkında mesaj gönderirler. Kurum dışındaki çoğu kimsenin çalışanın kurumunun ince temeller üzerindeki izlenimi çalışanın bilinç dışı olarak sağladığı ses tonu, yüz ifadeleri ve genel görünümünden elde edilen ipuçları aracılığıyla oluşabilir (Bovée ve Thill, 2000, s. 12).

Örgüt dışı örgütsel iletişim bir işletmenin pazarlama, devlet ile olan ilişkileri ve toplumsal programlar aracılığıyla ulaştığı izleyicileri, müşterileri ya da halktır. İşletme dışı örgütsel iletişim faaliyetlerini yerine getiren yöneticilerin mesajları dikkatle seçmesi ve seçilen mesajların işletmenin hedefleriyle ne kadar uyumlu olduğunu kontrol etmesi gerekmektedir (Moore, 2013, s. 45).

Dış iletişim sürekli ve amaçlı değildir. Çalışanlar bir günlük eylemlerinde çok farklı rol içinde olabilirler bazen ayırt etmek güçleşir. Bu nedenle çalışanlar yöneticilerin gayri resmi sözcüleridir (Gülner, 2007, s. 68).

### **3.10. Eğitimde Örgütsel İletişim**

Eğitim örgütleri, toplum nezdinde çok önemli konuma sahip kurumlardır. Eğitim örgütlerine toplumda verilen değer dikkate alındığında toplumda sosyal kurumlara daha fazla hassas yaklaşılması gereklidir. Eğitim örgütleri eğitimle ilgili konularda benzer düşüncelere sahip olmayan eğitimden beklentileri daha farklı olan örgütlerle ve bireylerle hassas ilişkiler kurmak ve dikkatli olmak mecburiyetindedir. Eğitim

örgütünün sosyal çevre ile kurduğu ilişkiler ve bu ilişkilerin getirdikleri sonuçlar son zamanlarda en çok üzerinde durulan konu halini almıştır (Güçlü, 2006, s. 863).

Eğitim kurumlarında örgütsel iletişim, Cumhuriyet öncesi dönem eğitimcilerimizden Sati Bey, İsmail Hakkı Baltacıoğlu ve Halil Fikret Kanat tarafından verilen konferanslar ve yazılan makaleler içinde öğretmen, öğrenci, okul yöneticisi ve veli açısından ele alınarak değerlendirilmiştir. Günümüzde Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık alanına giren konular cumhuriyet öncesi dönemde de çağdaş pedagojik düşünceye uygun olarak çalışılmıştır. Bir çağ önce kaleme alınan eğitim ile ilgili konuların önemi günümüzde de benzerlik göstermektedir. Benzerliğe bakıldığında ileri görüşlülüğün neticesi olarak değerlendirilebilir (Karagöz, 2014, s. 98).

İnsanlar kalabalık gruplar halinde yaşamaları neticesinde iletişim ortaya çıkmıştır. Okul, toplum içinde kuralları belirgin örgütlenmiş bir yapıdır. Amaç ise toplumun amaçlarını dikkate alınarak ve çalışanların birlik içinde hareket etmesini ve güçlerini birleştirmesini sağlamaktır. Bu sebeple iletişim toplumda önemli olduğu gibi Okulda yaşadığı toplumdaki daha da büyük öneme sahiptir (Başaran, 2000, s. 127).

Okul müdürlerinin üstüne düşen en önemli görevlerden biri insan ilişkileridir. İnsan ilişkilerinde etkili bir iletişim başarısına sahip, düşüncelerini açık açık paylaşabilen ve karşı tarafı iyi dinleyip anlayabilen, bilgi paylaşımına değer veren çalışması, empati yapabilen, ve bireylerin ihtiyaçlarını gözetmen olmalıdır (Şişman, 2002, s. 98).

Eğitim örgütleri de öteki örgütler gibi, kişilerin kendi başlarına başaramayacakları hedefleri ortak bir uğraş neticesinde başarmak için oluştururlar. Örgütsel ilkelerin toplanıp düzenlenmesinden sonra, saptanan hedeflere yönlendirilmeleri iletişimle olur. İyi bir iletişim, koordine edilmiş sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Etkin bir iletişim, tüm yönetim faaliyetleri için gereklidir (Tutar, 2003, s. 138).

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmesi, öğrencilerin derslere daha ilgili olmasının sağlanması ve velilerin okul ile ilgili bağlarının sürekliliğinin artırılması iletişimdeki başlıca görevidir. Aynı zamanda davranışlarına özen gösterip dikkat etmesi ve herkese aynı eşitlikte davranması önemlidir (Gürsel, 1997, s. 142).

Okul müdürleri ile öğretmenlerin iletişiminin içeriği, okul hedeflerini gerçekleştirme aşamasını öğretmen ve öğrenci iletişimini doğrudan ya da dolaylı bir şekilde tesir etmektedir. Okulda demokratik bir iletişim ortamı için öğretmen ve müdür arasında

çift yönlü iletişime ve iletişim aşamalarının kalitesine bağlıdır. Örgüt içinde farklı grupların arasındaki iletişimi, örgütün genel yapısından ayırmak mümkün değildir (Celep, 2000, s. 41).

İletişim becerisi öğretmenlerimiz için çok önemli ayrıca öğretmenlerin iletişim becerilerinin yüksek olmasının önem ve gerekliliği beraber çalıştıkları okul müdürlerinin de iletişimde başarılı olmaları bir zorunluluktur. Okul müdürünün kişisel özellikleri ve iletişim becerileri okulun da iletişim başarısında çok önemli rol oynamaktadır (Şimşek, 2005, s. 58).

Öğretmenler okul içinde kendi aralarında etkili iletişim kurmaları okulun başarısına da olumlu etki yaratır. “İyi bir öğretmen, hayatı boyunca hem gelişir hem de çevresindekileri geliştirir” (Elmacıoğlu, 2003, s. 84).

### **3.11. Örgütsel İletişim ile İlgili Araştırmalar**

Örgütsel iletişim 1950’lerde giriş niteliğinde araştırmalarla başlar. Aslında 1920’lerin sonlarında endüstriyel iletişimin doğuşu, ticari ve profesyonel konuşmaya kadar dayanır (Gülner, 2007, s. 55).

Pennsylvania Devlet Üniversitesi endüstriyel eğitim programları ve 1960’lardaki Missouri Üniversitesinde ticari konuşma sanatı ile ilgili yapılan çalışmalara kadar iş çalışanları üzerine yapılmış araştırmalar yoktu. Çünkü o zamanlarda topluluğa hitap etme iletişim tek aracıydı (Gülner, 2007, s. 56).

#### **3.11.1. Yurtiçi Araştırmalar**

Canlier (1997), Örgütsel iletişimin başarıya etkisini “Yönetimde İletişim ve Başarı” adlı çalışmasında ortaya koymaya çalışmıştır. Örgütsel iletişim çalışmasında etkin ve verimlilik sonucunun çıkması başarıya olumlu katkısı olacağının belirtisidir.

Dündar (2001), Eskişehir ili örneğinde öğretmenlerin algı ve beklentilerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerine etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda, okul yöneticilerin kendilerine güvenleri, sözlü ve yazılı iletişim araçlarını çok iyi kullandıkları, çalışanları ilgilendiren konuları zamanında aktarmadığı, informal iletişim kanallarından etkilenmediği, kararlı oldukları çalışmaları neticesi ne olursa

olsun yapmak istedikleri ve ceza verme yönelimlerinin olmadığı sonucuna varmıştır (Okkalı, 2008, s. 105).

Karlı (2007) “İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi” isimli çalışmasında öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişimi incelemiştir. Bu araştırma sonucu öğretmen- yönetici iletişimde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek bir iletişim algısına sahip olduklarını tespit etmiştir.

Şimşek ve Altinkurt’un (2009) yapmış olduğu araştırmaya göre öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini etkili bulmalarına karşın geliştirilmesi gerektiği görüşünü bildirmişlerdir. Bulgulara ek olarak kıdemli öğretmenler iletişim konusunda okul müdürlerini daha becerikli olarak değerlendirmişlerdir. Kadın öğretmenler ise erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha etkili bulmuşlardır.

Uslu (2012), Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel vatandaşlık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Araştırmasında örgütsel vatandaşlık ölçeği, örgütsel iletişim envanteri ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Örnekleme Manisa ilinde bulunan 19 ilköğretim okulunda görevli 548 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda;

\* Öğretmenlerin örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

\* Örgütsel iletişim düzeyi örgüt kültür ile iklimi doğrudan etkilemektedir. Örgütün etkililiği artırıcı nitelikte bilgilendirme, anlayış, fazladan mesai, gönüllü görev siteme, işbirliği gibi davranışların ortaya konulmasını artırır.

Yıldırım (2014), Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık ölçekleri ile toplanan çalışma verileri 120 katılımcı ile yapılmıştır. Araştırma neticesinde örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Örgütsel iletişimin iletişim boyutu ile örgütsel vatandaşlığın özgeciler, örgütsel iletişimin örgütsel iletişim politikası boyutu ile örgütsel vatandaşlığın sivil erdem boyutları arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir.

### 3.11.2. Yurtdışı Araştırmalar

Hatch (1997 yılında araştırmasını örgüt bünyesindeki karmaşıklık üzerinde çalışarak, karmaşıklık ve iletişim arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütlerde anlamlı farklılıkların yata ve dikey olarak fazla olması iletişimin gerekliliğini gösterir. Bu farklılık aynı zamanda karmaşıklığın, gerek duyduğu bilgi alma, gönderme, yayma hataları bilginin değişime uğraması ve üst kademeler tarafından incelendiğinde bilginin kayıp olması gibi de araştırmasında sonuca varmıştır (Okkalı, 2009, s. 106; akt, Bayırlı, 2012, s. 39).

Smalls-Reed (2004), 452 ortaokul ve lise öğretmeni ile yapılan ankette okullarındaki iletişim iklimine ilişkin algıları incelenmiştir. Araştırmada ortaokul ve lise öğretmenlerinin Okulda destekleyici ve koruyucu iletişim iklimine ilişkin anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Öğretmenlerin arasındaki ilişki iklimini savunucu veya koruyucu olarak açıklamaktadırlar.

De Nobile ve McCormick (2008), tarafından “Organizational Communication and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools” isimli çalışmada ilköğretim okullarında örgütsel iletişim ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki iletişim düzeyini arttırmak için modern uygulamalar, açık kapı politikalarının uygulanmasına önem verilmesi gerektiğini tespit etmişlerdir.

Oswalt (2011), okul iklimi ile okul müdürlerinin arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, okul müdürlerinin iletişimi ile ilgili düzenlenen anket uygulamasını karma yöntem ile okul müdürleri ve öğretmenlerle görüşülerek uygulanmıştır. Çalışma neticesinde okul müdürü ve okul iklimi arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Özellikle de yüz yüze iletişim kullanımı ve pozitif destek okul iklimi ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Mitrofan ve Bulborea (2013), Personelin örgüt içi iletişimde nasıl etken olduklarını belirlemek için bir kurumun 66 çalışanı araştırmaya katılmıştır. Ölçek vasıtasıyla

toplanan veriler, personelin iletişimi ile kişilerarası ilişkilere verilen önem arasında anlamlı ve negatif ilişki tespit edilmiştir. Başka bir açıklama ile iletişimi etkili olmayan çalışanların örgüt içi iletişime çok fazla önem vermedikleri belirlenmiştir.





## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler ve araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri bulunmaktadır. Araştırmaya ilişkin görüşleri belirlemek amacıyla nicel bir çalışma yapılmıştır.

İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim varlığını belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu tür bir çalışmada arasında ilişki aranacak değişkenler, ilişkisel analize imkân verecek şekilde ayrı ayrı simgelenmesi gerekmektedir (Karasar, 2012, s. 81).

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki düzeylerinin öğretmenlerin görevli oldukları okul türü, cinsiyet, mezun olduğu kurum, kıdem, okulda çalıştığı süre gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği saptanmıştır. Son aşamada ise öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki düzeylerinin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.

#### 4.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın ulaşılabilir evrenini 2017/2018 yılı İstanbul İli Bağcılar ilçesindeki Okulda görev yapan 4.124 öğretmen, örneklemini ise anketimize gönüllü olarak katılan 406 öğretmen oluşturmaktadır. Bağcılar ilçesinde MEB bağlı olmak üzere toplam 110 okul bulunmaktadır. İlçenin büyüklüğü okullara ulaşmada zaman ve bütçe düşünüldüğünde, anket 406 öğretmen ile sınırlandırılmıştır.

Kolayda örnekleme yöntemi ile 406 öğretmen belirlenmiştir. Kolayda örnekleme yönteminde oldukça rahat erişebilen ankete cevap verebilen ile bir örnek

oluşturulmaya çalışılır. Örneklemede seçilen kümeler görüşmeci tarafından doğru yer ve zamanda, gönüllü katılımcılar arasından yapılır (Bal, 2001, s. 117).

### **4.3. Veri Toplama Araçları**

Verilerin toplanması 2002 yılında Çakar tarafından Türkçeye uyarlanan, bilimsel birçok çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilen, “Dönüşümcü Liderlik Anketi” ve Demir (2014) yılında yüksek lisans tezi için geliştirdiği “Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği” ve yedi sorudan oluşan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Veri toplamada kullanılan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” için Türkçe ’ye uyarlayan yazardan ölçeğin kullanımı için e-posta aracılığıyla izin alınmıştır.

#### **4.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmacı tarafından hazırlanan, örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan kişisel bilgi formunda araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyeti, mesleki kıdemi, çalışma süresi, mezuniyeti, kadro türü ve öğrenim durumunu belirlemeye yönelik toplam yedi soru bulunmaktadır (Ek-1).

#### **4.3.2. Dönüşümcü Liderlik Anketi**

Avolio ve Bass (1995) geçerliliği kanıtlanmış “Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği”ni, Çakar (2002) yılında Türkçe ’ye uyarlayarak "Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinde kullanmış ve güvenilirliği cronbach alfa katsayısını 0.95 olarak tespit etmiştir.

Çakar (2002) yılında yaptığı araştırmasında Türkçe ’ye uyarlanan ölçek birçok bilimsel araştırmada kullanılmış güvenilirlik ve geçerliliği kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin ölçümünde çok geniş alanda kullanılan bir ölçektir. Çakar, yaptığı araştırmalar ve çözümlenmeler neticesinde ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.95 olarak açıklamıştır. Bulunan bu değer yüksek olduğu belirtmiştir. Ayrıca idealleştirilmiş etki/karizma alt boyutu için 0.80, entelektüel uyarım alt boyutu için 0.78, esin kaynağı olma alt boyutu için 0.94 ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutu için 0.84 olarak belirlemiştir.

Kiriş (2016) yılındaki “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezinde “Dönüşümcü Liderlik Anketi”ni kullanmıştır. Geçerliliği kabul edilen güvenilirliği Kiriş tarafından cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.98 bulunan anket bilimsel çalışmamızda kullanılmıştır.

Kiriş (2016) tarafından yapılan çalışmada, “Dönüşümcü Liderlik Anketi” için toplanan verilerle yapılan güvenilirlik analizinin sonucu cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,98 olarak, idealleştirilmiş etki/karizma alt boyutu için 0,966, entelektüel uyarım alt boyutu için 0,937 esin kaynağı olma alt boyutu için 0,970, bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutu için 0,963 olarak bulunmuştur. Güvenirlik analizi sonucu elde edilen veriler Çakar’ın (2002) belirlemiş olduğu değerlere uygundur. Sonuç olarak ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Kiriş (2016) yüksek lisans tez çalışmasında da orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. "Dönüşümcü Liderlik Anketi" yer almaktadır (Ek-2).

#### **4.3.3. Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği,**

Demir (2014) yüksek lisans tez çalışmasında “Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği” ile ilgili birçok araştırmayı inceledikten sonra, ölçek maddelerini belirlemiştir. Seçilen maddelerin araştırmanın amacına ne derece hizmet ettiğini saptamak üzere uzman görüşleri alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda araç ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ölçek beşli likert dereceleme ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Ölçekte “(1) Kesinlikle Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Kararsızım”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri yer almıştır (Ek-3).

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik hesaplamalarına esas olmak üzere ön uygulama Eskişehir’de 80 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda elde edilen veri setinin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testleri sonuçları incelenmiştir. Büyüköztürk (2002, 18 akt: Demir, 2014, s.95) KMO katsayısının 0,60’dan büyük ve Bartlett testinin anlamlı çıkması halinde verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmiştir.

“Örgütsel iletişim” ölçeğinin ön uygulama formunda 23 madde yer almıştır. KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarının verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermesi nedeniyle, ölçeğin temel bileşenlerini saptamak için Temel Bileşenler

Yöntemi ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. 23 maddeyle yapılan ilk analiz sonucunda KMO= .876 ve Bartlett küresellik testi sonucunun [ $\chi^2= 1823,851$ ;  $P<.01$ ] ve anlamlılık değerinin. 000 çıkması faktör analizi yapabilmek için üzerinde çalışılan grup büyüklüğünün yeterli ve verilerin ise faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermiştir (Kalaycı, 2006, 322 akt: Demir, 2014, s.96).

Maddelerin faktör yük değerleri 30'un üstündedir. Faktör analizi sonrasında ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin, 882 ile, 354 arasında değiştiği saptanmıştır. Analiz sonrasında tek faktörün toplam varyansın % 51,18'ini açıkladığı görülmüştür. Ölçek için cronbach alpha güvenilirlik katsayısı  $\alpha = ,95,4$  olarak belirlenmiştir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir. Demir (2014) yüksek lisans tez çalışmasında yüksek düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır ( $r=0.833$   $p<.05$ ).

#### **4.4. Verilerin Toplanması**

2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bağcılar ilçesinde yapılacak olan anket çalışması için önce İZÜ Enstitü sekreterliğine anket izni için yazı yazıldı. (Ek-4) Bağcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından anket izni verilen yazı ile bölgedeki okullar ziyaret edildi. (Ek-5) Ayrıca veri toplamada kullanılan “Dönüşümcü Liderlik Anketi” için Türkçe 'ye uyarlayan yazardan ölçeğin kullanım izni e-posta aracılığıyla alındı. (Ek-6) Bağcılar bölgesindeki Okulda görevli okul müdürlerine, izin belgesi ve anketin içeriğine ait bilgi verildikten sonra formlarımız dağıtıldı. Gönüllü anketimize katılan öğretmenlere uygulanan ölçekler analiz edilmek üzere geri toplandı.

#### 4.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Bu çalışmada istatistiksel analizler SSPS (Statistic Packets For Social Sciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi ile yapıldı.

Verilerin çözümlenmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotların (ortalama, standart sapma,sıklık ve yüzde dağılımları) yanı sıra normal dağılım gösteren mesleki kıdem gruplarının, okuldaki çalışma süresi gruplarının, çalıştığınız okul türü gruplarının, Kadro türü gruplarının ve Mezun olduğunuz kurum gruplarının karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi, cinsiyet gruplarının ikili grupların karşılaştırmasında bağımsız t testi, Dönüşümcü Liderlik Anketi alt gruplarının ve Dönüşümcü Liderlik Anketi ile Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği ilişkilerini belirlemede Pearson Korelasyon testi kullanıldı.

Verilerin çözümlenmesinden sonra elde edilen sonuçlar, araştırmanın alt problemlerine cevap olabilecek bir düzen içinde "Bulgular" bölümünde belirtilmiştir.

##### 4.5.1. Ölçekler için Puan Aralıkları

Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği sonuçlarının yorumlanmasında aşağıdaki tablolarda belirtilen puan aralıkları kullanılmıştır.

##### 4.5.1.1. Dönüşümcü Liderlik Anketi Ölçeği Puan Aralıkları

Puan Aralığı	Yorum
4.20-5.00 (Her Zaman)	Çok Güçlü
3.40-4.19 (Çoğunlukla)	Güçlü
2.60-3.39 (Bazen)	Orta
1.80-2.59 (Nadiren)	Düşük
1.00-1.79 (Hiçbir Zaman)	Çok Düşük

##### 4.5.1.2. Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği Puan Aralıkları

Puan Aralığı	Yorum
4.20-5.00 (Kesinlikle Katılıyorum)	Çok Güçlü
3.40-4.19 (Katılıyorum)	Güçlü
2.60-3.39 (Kararsızım)	Orta
1.80-2.59 (Katılmıyorum)	Düşük
1.00-1.79 (Kesinlikle Katılmıyorum)	Çok Düşük

## BEŞİNCİ BÖLÜM

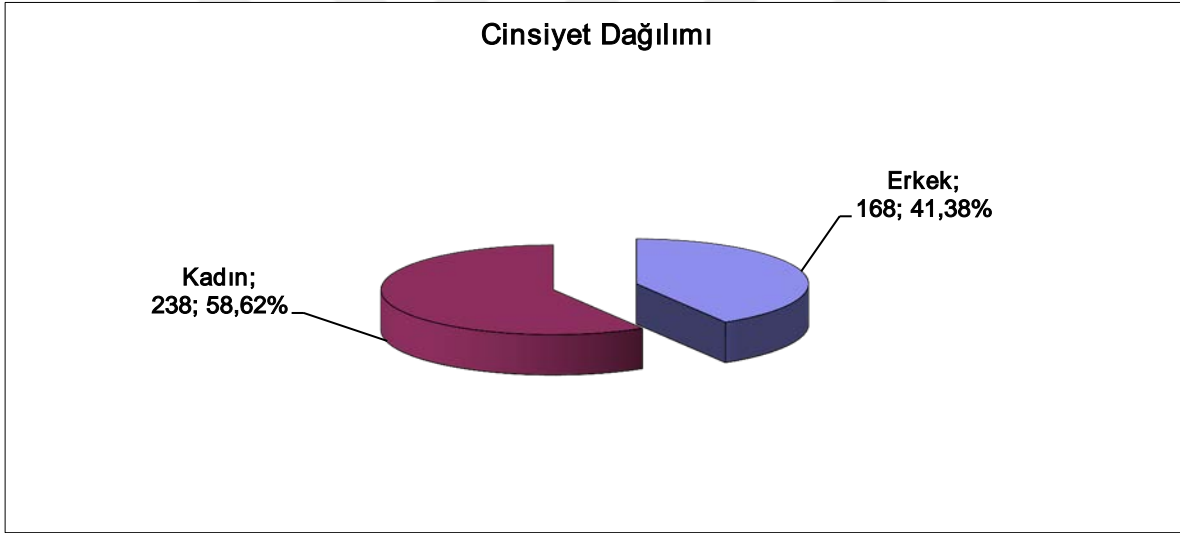
### BULGULAR

Bu bölümde, toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmamıza İstanbul /Bağcılar'dan gönüllülük usulü ile 406 öğretmen katılmıştır.

#### 5.1. Demografik Bulgular

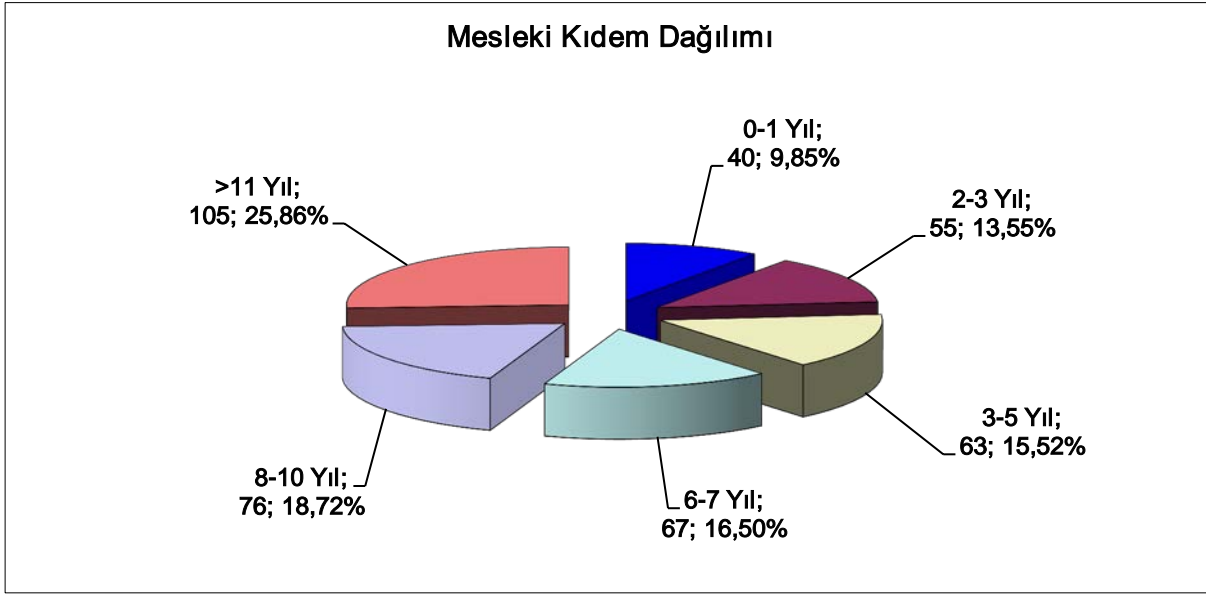
Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bulguları aşağıdaki şekillerde yer verilmiştir.

Şekil 5. 1. 1. : Öğretmenlerin Cinsiyetine İlişkin Yüzde Dağılımı



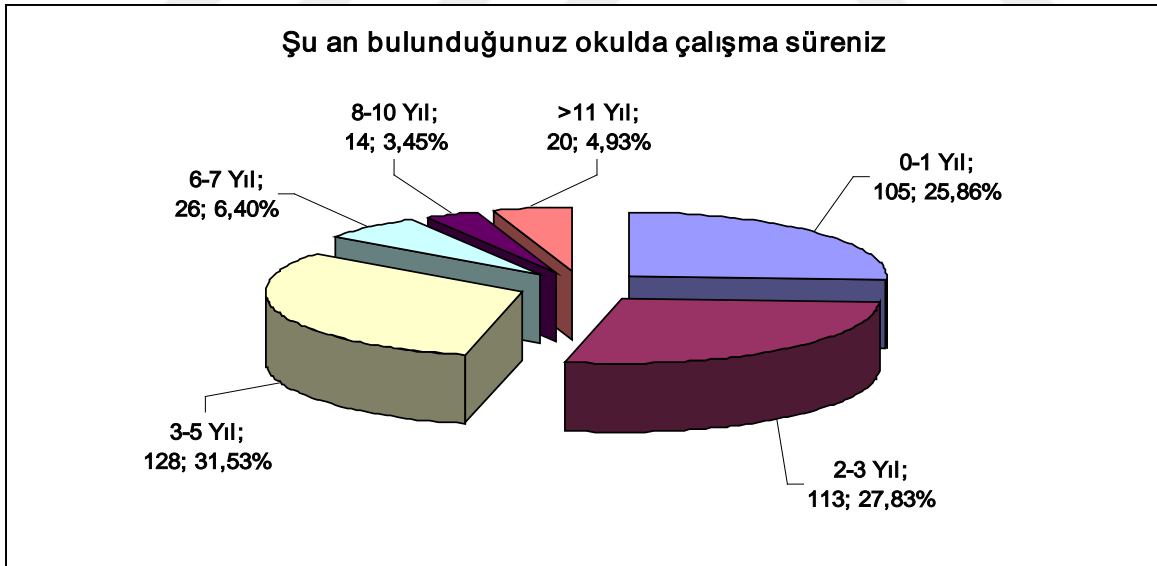
Çalışmamızda katılımcıların 168 (%41,38) i Erkek, 238 (%58,62) si kadınlardan oluşmaktadır

Şekil 5. 1. 2. : Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Yüzde Dağılımları



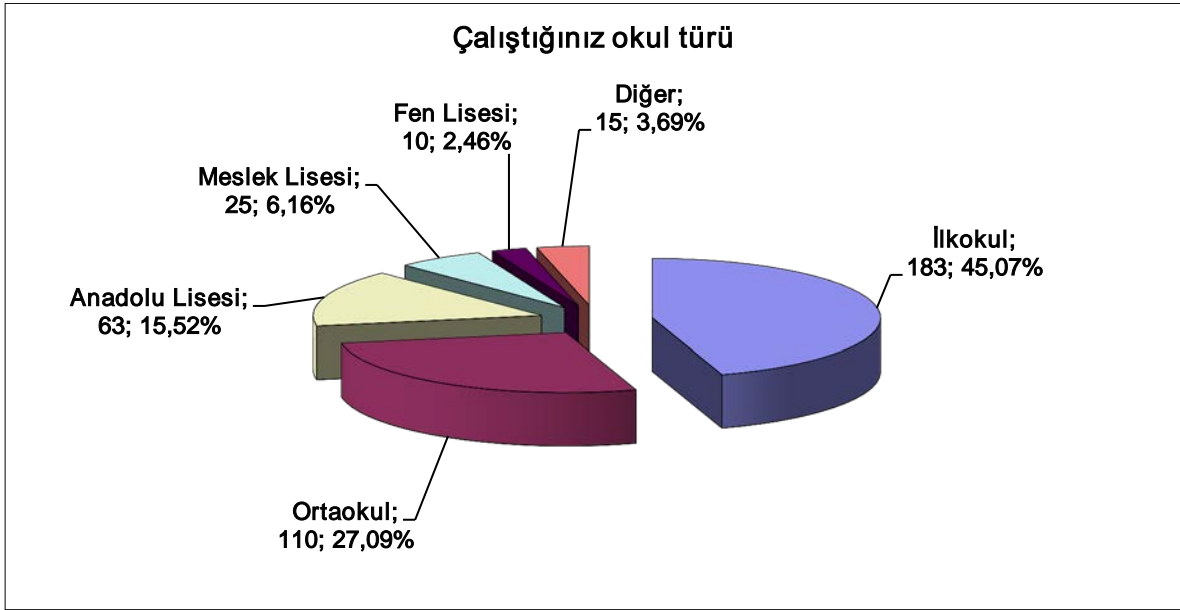
Katılımcıların Mesleki Kıdem değerleri 0-1 Yıl 40 (% 9,85), 2-3 Yıl 55 (% 13,55), 3-5 Yıl 63 (% 15,52), 6-7 Yıl 67 (% 16,50), 8-10 Yıl 76 (% 18,72) ve >11 Yıl 105 (% 25,86) olarak belirlenmiştir.

Şekil 5. 1. 3. : Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Sürelerine İlişkin Yüzde Dağılımları



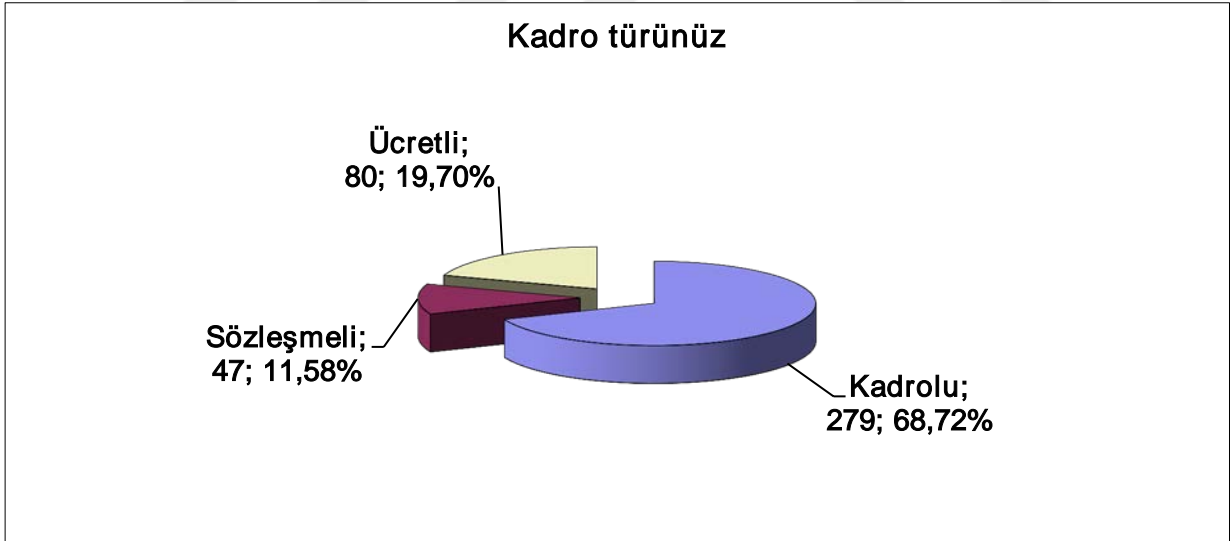
Öğretmenlerin şu an bulunduğu okuldaki çalışma süresi dağılımları 0-1 Yıl 105 (% 26,86), 2-3 Yıl 113 (% 27,83), 3-5 Yıl 128 (% 31,53), 6-7 Yıl 26 (% 6,40), 8-10 Yıl 14 (% 3,45) ve >11 Yıl 20 (% 4,93) olarak belirlenmiştir.

**Şekil 5. 1. 4. : Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türüne İlişkin Yüzde Dağılımları**



Öğretmenlerin çalıştığı okul türü değerleri İlkokul 183 (%45,07), Ortaokul 110 (%27,09), Anadolu Lisesi 63 (%15,52), Meslek Lisesi 25 (%6,16), Fen Lisesi 10 (%2,46) ve Diğer 15 (%3,69) olarak belirlenmiştir.

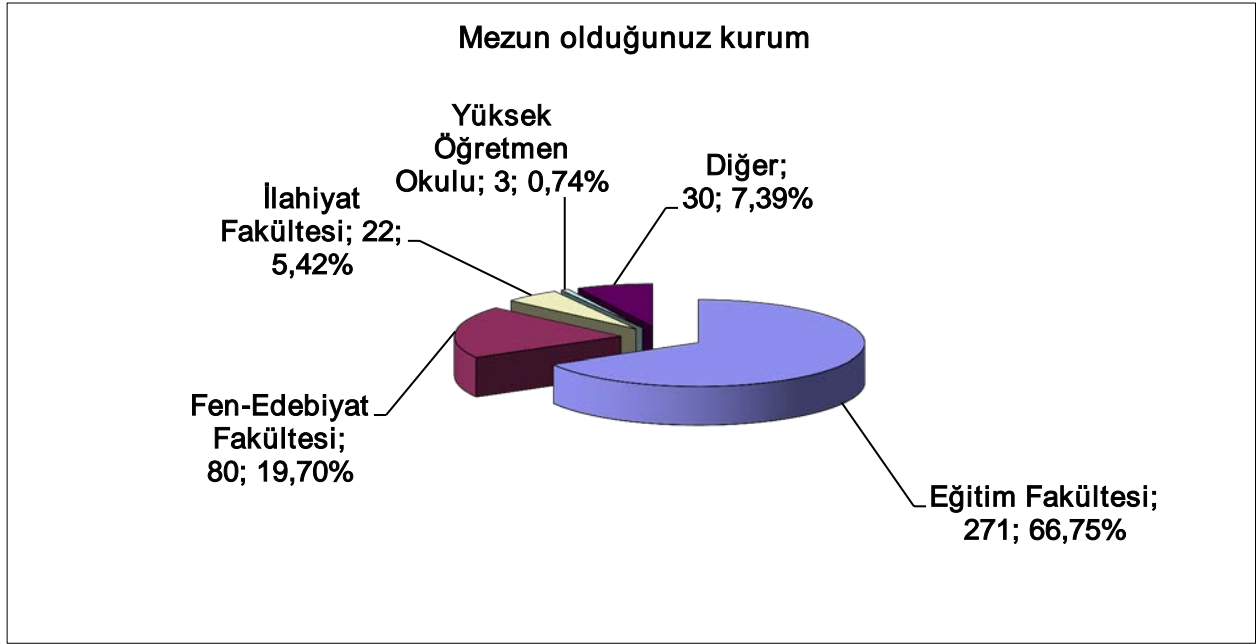
**Şekil 5. 1. 5. : Öğretmenlerin Kadro Türüne İlişkin Yüzde Dağılımları**



Öğretmenlerin kadro türüne göre değerleri Kadrolu 279 (% 68,72), Sözleşmeli 47 (% 11,58), Ücretli 80 (%19,70) şeklinde bulunmuştur.



Şekil 5. 1. 6. : Öğretmenlerin Mezun Olduğu Kurumlara İlişkin Yüzde Dağılımları



Öğretmenlerin mezun olduğu kurum türüne göre değerleri Eğitim Fakültesi 271 (% 66,75), Fen-Edebiyat Fakültesi 80 (% 19,70), İlahiyat Fakültesi 22 (% 5,42), Yüksek Öğretmen Okulu 3 (% 0,74) ve Diğer 30 (% 7,39) şeklinde bulunmuştur.

Tablo 5. 1. 7. : Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Değerleri

	n	%	
4 Yıllık Yüksek Öğrenim, Lisans	327	80,54	
Yüksek Lisans	63	15,52	
Doktora	1	0,25	
Öğretmen Okulu	1	0,25	
2-3 Yıllık Ön Lisans	13	3,20	
Diğer	1	0,25	
<b>Öğrenim durumunuz</b>	<b>Total</b>	<b>406</b>	<b>100,00</b>

Öğretmenleri öğrenim durumuna göre değerleri 4 Yıllık Yüksek Öğrenim, Lisans 327 (% 80,54), Yüksek Lisans 63 (% 15,52), Doktora 1 (% 0,25), Öğretmen Okulu 1 (% 0,25), 2-3 Yıllık Ön Lisans 13 (% 3,20) ve Diğer 1 (% 0,25) şeklinde bulunmuştur.

5.2. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkisi

Tablo 5. 2. 1. : Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Örgütsel İletişim Ölçeği İçin Cevap Puan Ortalamalarının İncelenmesi

	Ortalama	Standart Sapma
<b>Dönüşümcü Liderlik Anketi</b>	<b>İdealleştirilmiş Etki/Karizma</b>	3,50
	<b>Entelektüel Uyarım</b>	3,47
	<b>Esin Kaynağı Olma</b>	3,41
	<b>Bireyselleştirilmiş İlgisi</b>	3,56
	<b>Toplam Puan</b>	3,48
<b>Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği Toplam Puan</b>	3,49	0,66

Katılımcıların genelinin 5'li likert tipinde bulunan Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği'ne verdikleri cevaplarının ölçeklerin ortalama puanı olarak görülen 3 puanın üzerinde olduğu görülmüştür. Dönüşümcü Liderlik Anketi için puan ortalaması 3,48 olarak, idealleştirilmiş etki/karizma alt boyutu için 3,50 olarak, entelektüel uyarım alt boyutu için 3,47 olarak, esin kaynağı olma alt boyutu için 3,41 olarak ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutu için 3,56 olarak hesaplanmıştır. Son olarak Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği puan ortalamasının 3,49 olduğu görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik anketi tüm alt boyutları “Çoğunlukla “ 3.40-4.19 (Güçlü) puan aralığı içinde yer almıştır. Bu sonuca göre öğretmenler, okul müdürlerini güven veren, saygı duyulan, üretken, motive eden, ilham veren ve takip edilmesi gereken lider olarak görmektedirler.

Örgütsel iletişim ölçeği puan ortalaması “Katılıyorum” 3.40-4.19 (Güçlü) puan aralığı içinde yer almıştır. Bu sonuca göre öğretmenler, okul müdürlerini iletişim güçlü bulmuşlardır.

### 5.3. Demografik Bulgulara göre dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel iletişim algıları

**Tablo 5. 3. 1. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Cinsiyete göre Değerlendirmelerine İlişkin Bağımsız T-Testi Sonuçları**

		Erkek n:168	Kadın n:238	t	p
<b>Dönüşümcü Liderlik Anketi</b>	<b>İdealleştirilmiş Etki/Karizma</b>	3,46±0,94	3,62±1,03	-1,59	0,113
	<b>Entelektüel Uyarım</b>	3,45±0,95	3,48±0,97	-0,27	0,784
	<b>Esin Kaynağı Olma</b>	3,46±0,95	3,45±1,04	0,19	0,851
	<b>Bireyselleştirilmiş İlgi</b>	3,55±0,93	3,67±1,00	-1,21	0,226
	<b>Toplam Puan</b>	3,45±0,93	3,53±0,96	-0,85	0,397
<b>Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği Toplam Puan</b>		3,51±0,79	3,61±0,75	-1,21	0,228

#### Bağımsız T-testi

Erkek ve Kadınların Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,113). Erkek ve Kadınların Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,784). Erkek ve Kadınların Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,851). Erkek ve Kadınların Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,226). Erkek ve Kadınların Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,397). Erkek ve Kadınların Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,228).

**Tablo 5. 3. 2. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		0-1 Yıl n:40	2-3 Yıl n:55	3-5 Yıl n:63	6-7 Yıl n:67	8-10 Yıl n:76	>11 Yıl n:105	F	p
Liderlik	İdealleştirilmiş Etki/Karizma	3,53±0,91	3,22±1,05	3,44±1,15	3,43±1,05	3,50±0,96	3,90±0,8	4,38	0,001
	Entelektüel Uyarım	3,48±0,96	3,15±1,03	3,44±1,06	3,37±1,03	3,34±0,81	3,80±0,84	4,33	0,001
Dönüşümcü Anketi	Esin Kaynağı Olma	3,40±0,87	3,15±1,08	3,44±1,12	3,42±0,97	3,41±0,90	3,70±0,98	2,39	0,038
	Bireyselleştirmiş İlgili	3,58±0,81	3,33±1,02	3,51±1,13	3,60±0,95	3,59±0,95	3,90±0,87	3,08	0,010
	Toplam Puan	3,43±0,84	3,20±1,01	3,43±1,06	3,40±1,02	3,45±0,90	3,83±0,8	4,06	0,001
Okulda İletişim Toplam	Örgütsel Ölçeği	3,60±0,71	3,27±0,87	3,49±0,82	3,52±0,77	3,50±0,76	3,83±0,63	4,56	0,0001

**Tek Yönlü Varyans Analizi**

**Tablo 5. 3. 3. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Mesleki Kıdem Gruplarının Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları**

Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi	İEK	EU	EKO	Bİ	DLATP	OÖİÖT
0-1 Yıl / 2-3 Yıl	0,657	0,542	0,819	0,816	0,855	0,289
0-1 Yıl / 3-5 Yıl	0,999	0,999	0,999	0,999	0,999	0,980
0-1 Yıl / 6-7 Yıl	0,997	0,994	0,999	0,999	0,999	0,995
0-1 Yıl / 8-10 Yıl	0,999	0,979	0,999	0,999	0,999	0,984
0-1 Yıl / >11 Yıl	0,293	0,429	0,597	0,436	0,185	0,572
2-3 Yıl / 3-5 Yıl	0,760	0,518	0,576	0,911	0,769	0,609
2-3 Yıl / 6-7 Yıl	0,833	0,768	0,657	0,636	0,839	0,448
2-3 Yıl / 8-10 Yıl	0,579	0,846	0,667	0,627	0,665	0,524
2-3 Yıl / >11 Yıl	<b>0,0001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,012</b>	<b>0,005</b>	<b>0,001</b>	<b>0,0001</b>
3-5 Yıl / 6-7 Yıl	0,999	0,998	0,999	0,995	0,999	0,999
3-5 Yıl / 8-10 Yıl	0,999	0,988	0,999	0,996	0,999	0,999
3-5 Yıl / >11 Yıl	<b>0,045</b>	0,169	0,607	0,102	0,079	0,057
6-7 Yıl / 8-10 Yıl	0,999	0,999	0,999	0,999	0,999	0,999
6-7 Yıl / >11 Yıl	<b>0,026</b>	<b>0,045</b>	0,474	0,317	<b>0,043</b>	<b>0,047</b>
8-10 Yıl / >11 Yıl	<b>0,048</b>	<b>0,017</b>	0,388	0,259	<b>0,045</b>	<b>0,044</b>

Mesleki Kıdem 0-1 Yıl, 2-3 Yıl, 3-5 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl ve >11 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,001$ ). >11 Yıl grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma puan ortalamaları 2-3 Yıl, 3-5 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ( $p=0,048$ ,  $p=0,0001$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Mesleki Kıdem 0-1 Yıl, 2-3 Yıl, 3-5 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl ve >11 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,001$ ). >11 Yıl grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım puan ortalamaları 2-3 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ( $p=0,045$ ,  $p=0,001$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Mesleki Kıdem 0-1 Yıl, 2-3 Yıl, 3-5 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl ve >11 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,038$ ). >11 Yıl grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamaları 2-3 Yıl grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ( $p=0,012$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Mesleki Kıdem 0-1 Yıl, 2-3 Yıl, 3-5 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl ve >11 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,010$ ). >11 Yıl grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamaları 2-3 Yıl grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ( $p=0,005$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Mesleki Kıdem 0-1 Yıl, 2-3 Yıl, 3-5 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl ve >11 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (p=0,001). >11 Yıl grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları 2-3 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş (p=0,045, p=0,001), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,05).

Mesleki Kıdem 0-1 Yıl, 2-3 Yıl, 3-5 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl ve >11 Yıl gruplarının Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (p=0,0001). >11 Yıl grubunun Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları 2-3 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl gruplarının Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş (p=0,047, p=0,0001), diğer grupların Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,05).

**Tablo 5. 3. 4. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		0-1 Yıl n:105	2-3 Yıl n:113	3-5 Yıl n:128	6-7 Yıl n:26	8-10 Yıl n:14	>11 Yıl n:20	F	p
<b>Dönüşümcü Liderlik Anketi</b>	<b>İdealleştirilmiş Etki/Karizma</b>	3,67±0,9 5	3,41±1,0 9	3,45±0,9 8	3,65±1,0 2	3,86±0,6 6	4,05±0,7 6	2,36	<b>0,139</b>
	<b>Entelektüel Uyarım</b>	3,51±0,9 4	3,36±0,9 7	3,35±0,9 4	3,58±1,0 6	3,86±0,6 6	4,15±0,8 1	3,34	<b>0,006</b>
	<b>Esin Kaynağı Olma</b>	3,55±0,9 2	3,29±1,0 5	3,40±0,9 7	3,42±1,2 7	3,71±0,6 1	4,05±0,9 4	2,54	<b>0,028</b>
	<b>Bireyselleştirilmiş İlgi</b>	3,71±0,8 6	3,46±1,0 1	3,56±1,0 2	3,62±1,1 3	4,00±0,6 8	4,20±0,7 0	2,81	<b>0,017</b>
	<b>Toplam Puan</b>	3,57±0,8 8	3,35±1,0 3	3,43±0,9 5	3,62±0,9 8	3,79±0,5 8	4,10±0,7 2	2,85	<b>0,015</b>
	<b>Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği Toplam Puan</b>	3,62±0,7 4	3,45±0,8 6	3,52±0,7 4	3,55±0,7 6	4,00±0,3 9	4,00±0,4 6	2,98	<b>0,012</b>

### **Tek Yönlü Varyans Analizi**

**Tablo 5. 3. 5. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresinin Tukey Çoklu karşılaştırma Sonuçları**

Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi	İEK	EU	EKO	Bİ	DLATP	OÖİÖT
0-1 Yıl / 2-3 Yıl		0,846	0,379	0,374	0,482	0,576
0-1 Yıl / 3-5 Yıl		0,782	0,846	0,838	0,862	0,930
0-1 Yıl / 6-7 Yıl		0,999	0,991	0,997	0,999	0,980
0-1 Yıl / 8-10 Yıl		0,799	0,993	0,903	0,967	0,487
0-1 Yıl / >11 Yıl		0,067	0,311	0,306	0,194	0,309
2-3 Yıl / 3-5 Yıl		0,999	0,961	0,963	0,982	0,977
2-3 Yıl / 6-7 Yıl		0,904	0,990	0,977	0,772	0,999
2-3 Yıl / 8-10 Yıl		0,439	0,661	0,356	0,562	<b>0,045</b>
2-3 Yıl / >11 Yıl		<b>0,009</b>	<b>0,021</b>	<b>0,020</b>	<b>0,013</b>	<b>0,035</b>
3-5 Yıl / 6-7 Yıl		0,878	0,999	0,999	0,942	0,999
3-5 Yıl / 8-10 Yıl		0,405	0,867	0,589	0,759	<b>0,048</b>
3-5 Yıl / >11 Yıl		<b>0,007</b>	<b>0,040</b>	<b>0,047</b>	<b>0,037</b>	<b>0,045</b>
6-7 Yıl / 8-10 Yıl		0,948	0,949	0,834	0,994	0,348
6-7 Yıl / >11 Yıl		0,949	0,926	0,991	0,930	0,999

Şu an bulunduğunuz okulda çalışma süresi 0-1 Yıl, 2-3 Yıl, 3-5 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl ve >11 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,028$ ). >11 Yıl grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamaları 2-3 Yıl, 3-5 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ( $p=0,021$ ,  $p=0,04$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Şu an bulunduğunuz okulda çalışma süresi 0-1 Yıl, 2-3 Yıl, 3-5 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl ve >11 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,017$ ). >11 Yıl grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamaları 2-3 Yıl, 3-5 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ( $p=0,020$ ,  $p=0,047$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Şu an bulunduğunuz okulda çalışma süresi 0-1 Yıl, 2-3 Yıl, 3-5 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl ve >11 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları arasında

istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,015$ ). >11 Yıl grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları 2-3 Yıl, 3-5 Yıl gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ( $p=0,013$ ,  $p=0,037$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Şu an bulunduğunuz okulda çalışma süresi 0-1 Yıl, 2-3 Yıl, 3-5 Yıl, 6-7 Yıl, 8-10 Yıl ve >11 Yıl gruplarının Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,012$ ). 8-10 Yıl grubunun Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları 2-3 Yıl, 3-5 Yıl gruplarının Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ( $p=0,045$ ,  $p=0,048$ ), >11 Yıl grubunun Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları 2-3 Yıl, 3-5 Yıl gruplarının Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ( $p=0,035$ ,  $p=0,045$ ), diğer grupların Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5. 3. 6. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Çalıştığınız Okul Türüne Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	İlkokul n:183	Ortaokul n:110	Anadol u Lisesi n:63	Meslek Lisesi n:25	Fen Lisesi n:10	Diğer n:15	F	p
<b>Dönüşümcü Liderlik Anketi</b>								
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	3,77±1,03	3,50±0,91	3,46±0,89	2,68±1,03	3,40±0,84	3,27±0,8	6,35	<b>0,0001</b>
Entelektüel Uyarım	3,67±0,96	3,36±0,90	3,46±0,91	2,68±0,99	3,50±0,85	3,13±0,83	5,90	<b>0,0001</b>
Esin Kaynağı Olma	3,63±1,01	3,41±0,91	3,48±0,84	2,60±1,08	3,60±0,70	2,80±1,21	6,65	<b>0,0001</b>
Bireyselleştirilmiş İlgisi	3,81±0,99	3,57±0,88	3,59±0,82	2,76±1,20	3,60±0,70	3,27±0,96	6,20	<b>0,0001</b>
<b>Toplam Puan</b>	3,69±0,95	3,45±0,87	3,46±0,89	2,68±1,07	3,50±0,85	3,13±0,83	6,07	<b>0,0001</b>
<b>Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği Toplam</b>	3,68±0,70	3,55±0,76	3,48±0,84	3,04±0,93	3,60±0,70	3,53±0,64	3,52	<b>0,004</b>

**Tek Yönlü Varyans Analizi**



**Tablo 5. 3. 7. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Çalıştığımız Okul Türüne Tukey Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

<b>Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi</b>	<b>İEK</b>	<b>EU</b>	<b>EKO</b>	<b>Bİ</b>	<b>DLATP</b>	<b>OÖİÖT</b>
İlkokul / Ortaokul	0,207	0,078	0,387	0,278	<b>0,247</b>	<b>0,657</b>
İlkokul / Anadolu Lisesi	0,259	0,654	0,874	0,568	<b>0,536</b>	<b>0,418</b>
İlkokul / Meslek Lisesi	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	<b>0,0001</b>	<b>0,001</b>
İlkokul / Fen Lisesi	0,854	0,994	1,000	0,982	<b>0,989</b>	<b>0,999</b>
İlkokul / Diğer	0,390	0,274	0,018	0,258	<b>0,221</b>	<b>0,977</b>
Ortaokul / Anadolu Lisesi	0,999	0,986	0,998	0,999	<b>0,999</b>	<b>0,992</b>
Ortaokul / Meslek Lisesi	0,002	0,013	0,002	0,002	<b>0,003</b>	<b>0,032</b>
Ortaokul / Fen Lisesi	0,999	0,998	0,991	0,999	<b>0,999</b>	<b>0,999</b>
Ortaokul / Diğer	0,952	0,947	0,201	0,847	<b>0,822</b>	<b>0,999</b>
Anadolu Lisesi / Meslek Lisesi	0,009	0,006	0,002	0,003	<b>0,005</b>	<b>0,143</b>
Anadolu Lisesi / Fen Lisesi	0,999	0,999	0,999	0,999	<b>0,999</b>	<b>0,997</b>
Anadolu Lisesi / Diğer	0,982	0,826	0,147	0,845	<b>0,819</b>	<b>0,999</b>
Meslek Lisesi / Fen Lisesi	0,348	0,176	0,065	0,166	<b>0,166</b>	<b>0,354</b>
Meslek Lisesi / Diğer	0,428	0,671	0,988	0,569	<b>0,661</b>	<b>0,343</b>
Fen Lisesi / Diğer	0,999	0,929	0,328	0,954	<b>0,926</b>	<b>0,999</b>

Çalıştığımız okul türü İlkokul, Ortaokul, Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, Fen Lisesi ve Diğer gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,0001$ ). Meslek Lisesi grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma puan ortalamaları İlkokul, Ortaokul ve Anadolu Lisesi gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuş ( $p=0,009$ ,  $p=0,0001$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Çalıştığımız okul türü İlkokul, Ortaokul, Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, Fen Lisesi ve Diğer gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,0001$ ). Meslek Lisesi grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım puan ortalamaları İlkokul,

Ortaokul ve Anadolu Lisesi gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuş ( $p=0,013$ ,  $p=0,0001$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Çalıştığınız okul türü İlkokul, Ortaokul, Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, Fen Lisesi ve Diğer gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,0001$ ). Meslek Lisesi grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamaları İlkokul, Ortaokul ve Anadolu Lisesi gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuş ( $p=0,002$ ,  $p=0,0001$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Çalıştığınız okul türü İlkokul, Ortaokul, Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, Fen Lisesi ve Diğer gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,0001$ ). Meslek Lisesi grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamaları İlkokul, Ortaokul ve Anadolu Lisesi gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuş ( $p=0,003$ ,  $p=0,0001$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Çalıştığınız okul türü İlkokul, Ortaokul, Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, Fen Lisesi ve Diğer gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,0001$ ). Meslek Lisesi grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları İlkokul, Ortaokul ve Anadolu Lisesi gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuş ( $p=0,005$ ,  $p=0,0001$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Çalıştığımız okul türü İlkokul, Ortaokul, Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, Fen Lisesi ve Diğer gruplarının Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,0001$ ). Meslek Lisesi grubunun Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları İlkokul ve Ortaokul gruplarının Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuş ( $p=0,032$ ,  $p=0,0001$ ), diğer grupların Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5. 3. 8. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Kadro Türüne Göre karşılaştırma Tek Yönlü Varyans Analizi Karşılaştırma Sonuçları**

	Kadro türünüz	Kadrolu n:279	Sözleşmeli n:47	Ücretli n:80	F	p
<b>Dönüşümcü Liderlik Anketi</b>	<b>İdealleştirilmiş Etki/Karizma</b>	3,49±1,05	3,51±0,88	3,78±0,83	2,52	0,081
	<b>Entelektüel Uyarım</b>	3,42±0,98	3,57±0,88	3,58±0,94	1,15	0,319
	<b>Esin Kaynağı Olma</b>	3,40±1,04	3,53±0,95	3,60±0,87	1,44	0,238
	<b>Bireyselleştirilmiş İlgi</b>	3,59±1,02	3,53±0,91	3,80±0,80	1,72	0,181
	<b>Toplam Puan</b>	3,46±0,99	3,49±0,91	3,64±0,83	1,06	0,347
<b>Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği Toplam</b>		3,54±0,79	3,57±0,68	3,66±0,73	0,83	0,438

Kadro türü Kadrolu, Sözleşmeli ve Ücretli gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p=0,081$ ).

Kadro türü Kadrolu, Sözleşmeli ve Ücretli gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p=0,319$ ). Kadro türü Kadrolu, Sözleşmeli ve Ücretli gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p=0,238$ ). Kadro türü Kadrolu, Sözleşmeli ve Ücretli gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p=0,181$ ). Kadro türü Kadrolu, Sözleşmeli ve Ücretli gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p=0,347$ ). Kadro türü Kadrolu, Sözleşmeli ve Ücretli gruplarının

Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,438).

**Tablo:5. 3. 9. : Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okulda Örgütsel İletişim Ölçeğinin Mezun Olduğu Kurum Gruplarına Göre Karşılaştırılması**

		Eğitim Fakültesi n:271	Fen- Edebiyat Fakültesi n:80	İlahiyat Fakültesi n:22	Diğer n:33	F	p
<b>Dönüşümcü Liderlik Anketi</b>	<b>İdealleştirilmiş Etki/Karizma</b>	3,42±0,92	3,68±0,85	3,37±0,98	3,59±0,72	1,967	0,118
	<b>Entelektüel Uyarım</b>	3,43±0,99	3,71±0,89	3,37±0,96	3,58±0,77	2,004	0,113
	<b>Esin Kaynağı Olma</b>	3,41±0,93	3,65±0,86	0,38±0,99	0,55±0,77	1,613	0,186
	<b>Bireyselleştirilmiş İlgi</b>	3,35±0,97	3,59±0,94	3,24±1,12	3,55±0,75	1,680	0,171
	<b>Toplam Puan</b>	3,50±0,94	3,76±0,85	3,47±0,95	3,65±0,75	1,968	0,118
<b>Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği Toplam</b>	3,44±0,68	3,61±0,61	3,39±0,65	3,63±0,54	2,107	0,099	

#### **Tek Yönlü Varyans Analizi**

Mezun olduğunuz kurum Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İlahiyat Fakültesi ve Diğer gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,188). Mezun olduğunuz kurum Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İlahiyat Fakültesi ve Diğer gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,113). Mezun olduğunuz kurum Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İlahiyat Fakültesi ve Diğer gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,186). Mezun olduğunuz kurum Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İlahiyat Fakültesi ve Diğer gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,171). Mezun olduğunuz kurum Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İlahiyat Fakültesi ve Diğer gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,118). Mezun olduğunuz kurum Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İlahiyat Fakültesi ve Diğer

gruplarının Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,099).

#### 5.4. Öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki

**Tablo 5. 4. 1. :Dönüşümcü Liderlik Anketi Alt Gruplarının Birbirleri ile Pearson Korelasyon Testi Sonuçları**

		İdealleştirilmiş Etki/Karizma	Entelektüel Uyarım	Esin Kaynağı Olma	Bireyselleştirilmiş İlgi	DLA Toplam Puan	Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği Toplam Puan
<b>İdealleştirilmiş Etki/Karizma</b>	<b>r</b>	1	0,824	0,807	0,798	<b>0,884</b>	<b>0,757</b>
	<b>p</b>		0,0001	0,0001	0,0001	<b>0,0001</b>	<b>0,0001</b>
<b>Entelektüel Uyarım</b>	<b>r</b>	0,824	1	0,852	0,808	<b>0,899</b>	<b>0,686</b>
	<b>p</b>	0,0001		0,0001	0,0001	<b>0,0001</b>	<b>0,0001</b>
<b>Esin Kaynağı Olma</b>	<b>r</b>	0,807	0,852	1	0,826	<b>0,913</b>	<b>0,702</b>
	<b>p</b>	0,0001	0,0001		0,0001	<b>0,0001</b>	<b>0,0001</b>
<b>Bireyselleştirilmiş İlgi</b>	<b>r</b>	0,798	0,808	0,826	1	<b>0,878</b>	<b>0,724</b>
	<b>p</b>	0,0001	0,0001	0,0001		<b>0,0001</b>	<b>0,0001</b>
<b>Dönüşümcü Liderlik Anketi Toplam Puan</b>	<b>r</b>	0,884	0,899	0,913	0,878	<b>1</b>	<b>0,740</b>
	<b>p</b>	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001		<b>0,0001</b>

**Pearson Korelasyon Testi**

Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma değerleri ile Entelektüel Uyarım değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,824$   $p=0,0001$ ). Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam Puan değerleri ile Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,757$   $p=0,0001$ ).

Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan değerleri ile Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,686$   $p=0,0001$ ).

Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma değerleri ile Esin Kaynağı Olma değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,807$   $p=0,0001$ ). Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan değerleri ile Dönüşümcü Liderlik Anketi Esin Kaynağı Olma değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,702$   $p=0,0001$ ).

Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma değerleri ile Bireyselleştirilmiş İlgi değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,798$   $p=0,0001$ ). Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan değerleri ile Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgi değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,724$   $p=0,0001$ ).

Dönüşümcü Liderlik Anketi İdealleştirilmiş Etki/Karizma değerleri ile toplam puan değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,884$   $p=0,0001$ ). Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım değerleri ile Esin Kaynağı Olma değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,852$   $p=0,0001$ ).

Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım değerleri ile Bireyselleştirilmiş İlgi değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,808$   $p=0,0001$ ).

Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım değerleri ile toplam puan değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,899$   $p=0,0001$ ).

Dönüşümcü Liderlik Anketi Bireyselleştirilmiş İlgili değerleri ile toplam puan değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,878$   $p=0,0001$ ).

Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan değerleri ile Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan değerleri arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gözlenmiştir ( $r=0,740$   $p=0,0001$ ).



## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ ve TARTIŞMA, YORUM ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmayla ilgili sonuç, tartışma ve bulgular üzerinden düzenlenen önerilere yer verilmiştir.

#### 6.1. Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel iletişimine ilişkin uygulanan ölçeklerde yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Öğretmenlerin demografik özelliklerinden cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu durumun okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının cinsiyete göre değişim göstermediğini söyleyebiliriz.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre 0-1 yıl, 2-3 yıl, 3-5 yıl, 6-7 yıl, 8-10 yıl ve 11 yıl üstü anket çalışmasına katılanların toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir. 11 yıl ve üstü katılımcının puan ortalamaları 2-3 yıl, 6-7 yıl, 8-10 yıl gruplarının toplam puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Diğer grupların toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Meslekteki kıdem süresi daha uzun olan öğretmenlerin okul müdürlerini algılamada daha olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinden alt boyutlarda beklentileri birbirinden farklı ancak olumlu yöndedir. Meslekte eski olan öğretmenler yeni olan öğretmenlere göre okul müdürlerini alt boyutlarda yeterli gördükleri belirlenmiştir.

Öğretmenlere uygulanan Dönüşümcü Liderlik Anketi Ölçeği puan ortalamalarına göre görevli buldukları okuldaki çalışma süreleri 0-1 yıl, 2-3 yıl, 3-5 yıl, 6-7 yıl, 8-10 yıl ve 11 yıl üstü gruplarında İdealleştirilmiş Etki/Karizma alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Entelektüel Uyarım puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir. 11 yıl puan



ortalamları 2-3 yıl, 3-5 yıl gruplarının Entelektüel Uyarım puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi Entelektüel Uyarım puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği uygulanan öğretmenlerin şu an görevli olduğu okulda çalışma süresi 0-1 yıl, 2-3 yıl, 3-5 yıl, 6-7 yıl, 8-10 yıl ve >11 yıl gruplarının toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir. 8-10 yıl grubunun Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları 2-3 yıl, 3-5 yıl gruplarının Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. 11 yıl grubunun Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları 2-3 yıl, 3-5 yıl gruplarının Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Diğer grupların Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

İki ölçek sonucunda çalışma süresi 2 yıldan az olan öğretmenlerde anlamlı farklılık görülmemiştir. Çalışma süresi kademe kademe yükselirken farklılık da anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri okul müdürlerini algılama biçimlerinde farklılıkları ortaya çıkarmıştır. Öğretmenler okul müdürlerini idealleştirilmiş etki ve karizma boyutunda farklı bulmazken diğer tüm boyutlarda yıl dağılımına göre farklılıklar bulunmuştur. Okul müdürlerinin yeni göreve başlayan öğretmenler üzerinde tanınmışlığının yeterli olmadığı çalışma süresi arttıkça etkili olduğu söylenebilir. Daha kıdemli öğretmenlerin okulunu benimsediği yeni mezun öğretmenlerin bu sahiplenmeye uzak olduğunu söyleyebiliriz.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre (İlkokul, Ortaokul, Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, Fen Lisesi) Dönüşümcü Liderlik tüm alt boyutlarında anlamlı derecede düşük bulunmuştur. Diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Meslek Lisesi grubunun Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları İlkokul, Ortaokul ve Anadolu Lisesi gruplarının Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur. Diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Anketi Toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türü (İlkokul, Ortaokul, Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, Fen Lisesi ve Diğer gruplarının Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir. Meslek Lisesi grubunun Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları İlkokul ve Ortaokul gruplarının Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur. Diğer grupların Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Her iki ölçekte de meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerde anlamlı derecede düşük bulunmuştur. Meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliği taşımadığını düşündüğü gibi örgütsel iletişimden de uzak çalıştıklarını söyleyebiliriz. Anadolu ve Fen liselerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Üniversiteye başarılı öğrenci yetiştirmek için çabalayan liselere bakıldığında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişimin özelliklerini taşıdığını söyleyebiliriz.

Öğretmenlerin kadro türüne ve mezun olduğu okul türüne göre Dönüşümcü Liderlik Anketi toplam puan ortalamaları arasında tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarındaki özelliklere sahip olduğu söylenebilir.

Taş ve Çetiner'in (2011) çalışmasında ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarının değerlendiren öğretmenlerde cinsiyetin etkin olduğuna ama kıdem ve branşın olmadığı sonucuna varmışlardır. Kadın öğretmenlerin ortaöğretim okulu müdürlerini tüm boyutlarında erkek öğretmenlerden daha anlamlı ve pozitif gördüğü tespit edilmiştir. Yapmış olduğumuz araştırmada ise öğretmenlerin cinsiyeti ve branşa etken olmazken, kıdemin anlamlı derece farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin çalıştıkları okulları sahiplenme duygusu zaman geçtikçe etki ettiği sonucuna ulaşabiliriz.

Karlı (2007), tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarından öğretmen ve yönetici arasındaki iletişim ilişkisi incelenmiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre iletişim algısı daha yüksek bulunmuştur. Şimşek ve Altinkurt (2009), tarafından da yapılan benzer araştırmada ise kadın öğretmenlerin okul müdürlerini erkek öğretmenlere göre iletişimde becerilerini etkili bulmuşlardır.

Tarafımızdan yapılan araştırmada ise kadın öğretmenlerin Örgütsel İletişim Ölçeği puan ortalamaları erkek öğretmenlerden yüksek bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin katıldığı son dönem anketlerine bakıldığında görüşlerinin değişmediğini söyleyebiliriz.

Eraslan (2003) tarafından “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği)” adlı araştırmada, sonucunda, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem değişkenlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bizim araştırmamızda da benzer farklılıklar bulunmaktadır. Eraslan çalışmasında cinsiyet ve kıdem arasında anlamlı farklılıklar görüldüğu günümüzde yapılan çalışmalarda ise cinsiyet anlamlı bir farklılık olarak görülmemiştir.

Canlier (1997) örgütsel iletişimin yönetimde iletişim ve başarıya etkisi ile Dündar (2001) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin örgütsel iletişime etkisi isimli araştırmalarda sonuç olarak pozitif yönde anlamlı istatistiksel sonuçlara ulaşılmıştır. Tarafımızdan yapılan çalışmada da pozitif yönde anlamlı istatistiksel veriler elde edilmiştir.

Seltzer ve diğerleri (1989) yılında Bass tarafından hazırlanan “Çoklu Liderlik Ölçeği”ni üniversitede okuyan öğrencilerin üstünde uygulanan ölçek sonucunda, öğrencilerin liderin karizması ile ilgili; karizmatik liderin birebir ilgi göstermesi bireylerde stres belirtilerinin azalttığı sonucuna ulaşmışlardır (Brestrich, 2000, s. 13). Tarafımızdan yapılan çalışmada ise kıdemli öğretmenlerin okul müdürlerini karizmatik lider olarak görülmüştür. Kıdemli öğretmenler katıldıkları anket sonucunda bu oran yüksek bulunmuştur. Kıdemli öğretmenlerin okula ve müdürlerine sahiplenme ve benimseme duygusu ortaya çıkmıştır. Diğer araştırmada öğrenciler karizmatik liderlerinde ilgi ile stresi azaltacağı sonuca varırken, bizim araştırmamızda kıdemli öğretmenlerin sahiplenme duygusu ile okul müdürleri karizmatik lider sonucuna varılmıştır.

Uyguç, Duygulu ve Çıraklar (2000) tarafından yapılan araştırmada 72 öğretim üyesinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrencilerin ve kendi başarıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma neticesinde, öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermesinin kendileri ve öğrencilerinin performansını artıracacağı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmamızda ise benzer sonuçlar elde

edildiğini söyleyebiliriz. Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Olumlu ve pozitif yönde bulgular bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul müdürleri kendi okullarında hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin başarılarını arttırabilirler.

Ergle (2012) çalışmasında ilkökul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını araştırmıştır. Bulgular dönüşümcü liderlik uygulamalarının öğrencilerin akademik başarılarında etkisinin olduğunu göstermektedir. Tarafımızdan yapılan araştırmada da dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel iletişimle doğru ve pozitif anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan okul müdürleri sadece okulda öğretmenlerin değil öğrencilerinde başarıları yani okulun başarısını olumlu yönde arttırabilir. Ergle yaptığı araştırma sonucunda da dönüşümcü liderliğin başarıya etkisi görülmektedir. Dönüşümcü liderler sorumlu oldukları alanlarda başarıya doğrudan etki edebilirler.

Bozkır (2014) çalışmasında dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Personelin dönüşümcü liderlik görüşlerinin, demografik özelliklerden medeni durum, sektör türü, yaş türüne göre farklılık gösterdiği; eğitim türü, kıdem türü, cinsiyet türüne göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Tarafımızdan yapılan araştırmada ise cinsiyet ve eğitim durumunda anlamlı farklılık bulunmazken, kıdem değişkeninde anlamlı farklılıklar görülmüştür. Okulda görev yapan öğretmenlerin kıdem dereceleri arttıkça okula sahiplenme durumları duygusala olarak daha fazlaştığını ve okul müdürleri ile anlaşmalarının daha kolay olduğunu söyleyebiliriz. Her iki araştırmada da eğitim durumlarında anlamlı farklılık olmadığını görebiliriz. Bozkır'ın araştırmasında kıdem türünde farklılık bulunmazken bizim araştırmamızda bulunmuştur. Özel sektör ve kamu arasında yapılan değerlendirmede özel sektörde çalışan kıdemli personelin görüşleri farklı bulunmazken, kamuda görevli öğretmenlerin kıdemi tüm okul, yeni öğretmenler ve okul müdürü üstünde etki bıraktığını söyleyebiliriz.

Avcı (2015) Dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik stilleri: Kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri başlıklı araştırmasının okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutları okul ve okulla ilgili tüm ortak alanları olumlu etkilediği, müdürlerin liderlik boyutları ne kadar yüksek ise öğretmenlerin de davranış ve örgütsel güven seviyesi yüksek çıkmıştır. Tarafımızdan yapılan çalışmada da dönüşümcü liderlik boyutları olumlu ve yüksek derecede anlamlı

çıkmiştir. Örgütsel iletişim ölçeğinde aynı doğru orantıda takip etmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarının olumlu olarak öğretmenlere yansması okul içinde örgütsel iletişimi de olumlu yönde ve tamamlayıcı bir bütün olarak etkilemektedir. İki araştırmada sonuçlar birbirine doğru orantıda desteklemektedir.

De Nobile ve McCormick (2008), tarafından “Organizational Communication and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools” isimli çalışmasında, okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki iletişim düzeyini arttırmak için modern uygulamalar, açık kapı politikalarının uygulanmasına önem verilmesi gerektiğini tespit etmişlerdir. Okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki iletişim düzeyini arttırmak için modern uygulamalar, açık kapı politikalarının uygulanmasına önem verilmesi gerektiğini tespit etmişlerdir. Tarafımızdan yapılan araştırmada ise ölçeğimizden pozitif ve doğru orantılı sonuçlar elde edilmiştir. Öneriler kısmında geliştirmeye yönelik tavsiyeler verilmiştir.

Mitrofan ve Bulborea (2013), Personelin örgüt içi iletişimde nasıl etken olduklarını belirlemek için bir kurumun 66 çalışanı araştırmaya katılmıştır. Ölçek vasıtasıyla toplanan veriler, personelin iletişimi ile kişilerarası ilişkilere verilen önem arasında anlamlı ve negatif ilişki tespit edilmiştir. Başka bir açıklama ile iletişimi etkili olmayan çalışanların örgüt içi iletişime çok fazla önem vermedikleri belirlenmiştir. Tarafımızdan yapılan araştırmada ise anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik boyutları ile örgütsel iletişim ölçeğinin sonuçları olumlu ve aynı düzeyde anlamlı ve yüksek bulunmuştur. Okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini örgütsel iletişim ile bir bütün olarak tamamlayıp öğretmenlere yansıttığını söyleyebiliriz.

Avcı (2016) Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerinin örgüt kültürüne etkisi başlıklı çalışma yapmıştır. Elde ettiği sonuca göre öğretmenlerin algı ortalamalarına okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri ile örgüt kültürü ile ilişkisi yüksek çıkmıştır. Avcı, dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne etkisinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Yaptığımız çalışma sonucunda benzer değerler elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik boyutları ilişkili olduğu örgütsel iletişimle olumlu ve pozitif yönde olması, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik özelliklerini taşıdığını göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeği alt boyutlarından, idealleştirilmiş etki/karizma alt grubu Alfa Cronbach değeri 0,966, entelektüel uyarım Alfa Cronbach değeri 0,937, esin kaynağı olma Alfa Cronbach değeri 0,970, bireyselleştirilmiş ilgi Alfa Cronbach değeri 0,963, toplam puan Alfa Cronbach değeri 0,933 bulunmuştur. Okulda örgütsel iletişim ölçeği toplam puan Alfa Cronbach değeri 0,988 bulunmuştur. Sonuçta her iki ölçeğimizde yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarındaki özelliklere sahip olduğu söylenebilir.

## **6.2. Öneriler**

### **6.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

- Bu araştırmada elde edilen verilerin sonraki yıllarda tekrarlanarak karşılaştırması yapılabilir. Ayrıca öğrencilerin, velilerin ve okul personel ininde görüşleri alınarak araştırma yapılabilir.
- Okul müdürleri öğretmenlerin talep, ihtiyaç ve isteklerini belirlemek için çalışmalar yapabilir.
- Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Örgütsel İletişim ölçeği sonuçlarına göre mesleki kıdemin öğretmenlerin görüşlerinde çok etkili olduğu görülmüştür. Bu sebeple göreve yeni başlayan öğretmenler için okul müdürlerinin ve kıdemli öğretmenlerin mesleki tecrübelerini, işleyişi ve okul yönetiminin tanıtılması önerilebilir.
- Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Örgütsel İletişim ölçeği sonuçlarına göre okul türüne göre öğretmenlerin algılarında farklılıklar olduğu görülmüştür. Okul müdürleri bu görüş farklılıklarının sebeplerini araştırabilir. Ayrıca öğretmenlere hizmet içi eğitim ve konuya uygun seminerler verilebilir.
- Okul müdürleri öğretmen algılarına göre kendinde görülen eksik yanlarını tamamlayabilir. Dönüşümcü liderlik geliştirmeye yönelik eğitimlere katılabilirler.

- Okul müdürleri koydukları hedefe ulaşabilmek için öğretmenlerin desteğine ihtiyacı vardır. Bu yüzden öğretmenleri istekli çalışmaya itecek motive edici davranışlar sergilemelidirler.
- Okul müdürlerinin yeni göreve başlayan öğretmenler için dönüşümcü lider özelliklerine sahip, iletişimi kuvvetli ve görevinde başarılarıyla örnek teşkil etmelidirler.
- Okul müdürleri öğretmenlerle iletişimi güçlendirmek için iletişim kanallarına önem verilebilir. Yazılı ve sözlü iletişim kanallarının etkin bir biçimde kullanılması sağlanabilir.
- Okul yönetiminin öğretmenlerle olan iletişimlerini güçlendirilerek okula bağlılıkları olumlu yönde attırılabilir.

#### **6.2.2. Araştırmacılar İçin neriler**

- Araştırma başka il ve ilçelerdeki devlet veya zel Okulda tekrarlanabilir.
- Araştırma daha geniş bir örneklem grubu ile yapılabilir.
- Araştırmaya nitel verilerde dâhil edilerek daha detaylı inceleme yapılabilir.
- Araştırma farklı değişkenler ve ölçekler kullanılarak incelenebilir.
- Araştırma okul müdürlerinin kendi algılarına göre yapılabilir.
- Örgütsel iletişim ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki farklı eğitim aşamalarında araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Akar, O. (2002). Türk Kara Kuvvetlerinde Örgütsel İletişim Etkinliği ve Uygulamalı Bir Araştırma . *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akduru, H. E., & Semerciöz, F. (2017). Kamu Kurumlarında Örgütsel Dedikodu ve İşyeri Yalnızlığına Dair Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 107.
- Akduru, H. E., & Semerciöz, F. (2017). Kamu Kurumlarında Örgütsel Dedikodu ve İşyeri Yalnızlığına Dair Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 107. <http://ijmeb.org/index.php/zkesbe/article/view/1793/pdf> adresinden alındı
- Arabacı, İ., Sünkür, M., & Şimşek, F. (2012). Öğretmenlerin Dedikodu ve Söylenti Mekanizmasına İlişkin Görüşleri: Nitel Bir Çalışma, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 18(2), 171-190.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zeka Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Eğitim Kitabevi.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*(5), 90-98.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri. *Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 2.
- Avcı, A. (2016). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stillерinin Örgüt Kültürüne Etkisi. *Journal of Human Scienses*, 13(3), 4790.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Baker, K. A. (2002). *Management Benchmarking Study*. Washington: Research Evaluation Network.
- Bal, H. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.
- Baltaş, A. (2010). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership: A Response to Critiques*. San Diego, CA: Academic Press.



- Bass, B. M., & Riggo, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayırlı, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sınıf Yönetimine Yönelik Tutumları ve İnançları ile Örgütsel İletişim Düzeylerinin Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The Strategies for Taking Change*. Newyork: Haper and Row.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 33-42.
- Bovee, C. L., & Thill, J. V. (2000). *Business Communication Today*. New Jersey: Prentice Hall Press.
- Bozkır, H. (2004). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brestrich, E. T. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Seba Yayınları.
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel İletişim. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, The Free Press.
- Bursalioğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basın Yayın.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Ceylan, A. (1997). *Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar, 21. YY da Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası.
- Çakar, U. (2002). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı. *Yayınlanmamış Yüksek Tezi*. (D. E. Üniversitesi, Dü.) İzmir: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik* (5 b.). İstanbul: Pegem Akademi.
- Çetiner, A. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Burdur İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Dal, A. (2012). *Grup İletişimi ve Örgüt İçi İletişim*. Ankara: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- De Nobile, J., & McCormick, J. (2008). Organizational Communication And Job Satisfaction İn Australian Catholic Primary Schools. *Educational Management Administration & Leadership (EMAL)*, 36(1), 101-122.
- Demir, S. (2014). Eskişehir İlindeki Temel Eğitim Okulu Öğretmenlerinin İşbirlikli Sorun Çözme Yaklaşımlarının Örgütsel İletişim ile İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ekinci, K. (2006). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 20-23. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elma, C., & Demir, K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (2 b.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elmacioğlu, T. (2003). *Hayatın Bütününde Başarı*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlama*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Erdoğan, P. (2011). Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın ve Dağıtım.
- Ergle, B. (2012). Transformational Leadership Behaviors in Elementary School Principals. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Minnesota: Walden University.
- Ertugut, R. (2000). Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetimi ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim* (1 b.). İstanbul: Cinius Yayınları.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication*. Iowa, Dubuque: IA: Wm C. Brown.
- Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Kocaeli, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Gruning, E. J. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetimindeki Mükemmellik (E. Özsayar, Çev.)*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Güçlü, M. (2017). Örgütsel İletişim: Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi Açısından Bir Değerlendirme. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 854-870.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Nüve Kültür Merkezi.

- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hebert, E. B. (2011). The Relationship Between Emotional İntelligence, Transformational Leadership and Effectiveness in Scholl Principals. *Unpublished Doctoral Thesis*. Atlanta: Georgia State University.
- Işık, M. (2002). *Kitle İletişim Teorilerine Giriş*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Kapferer, J. N. (1992). *Dünyanın En Eski Medyası, Dedikodu & Söylenti (I. Gürbüz, Çev.)*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Karagöz, S. (2014). Çağdaş Pedagojik Anlayışa UYgun Üç Düşünür ve Üç Yazı (1910-1919) Sâti Bey, İsmail Hakkı (Baltacıoğlu ),Halil Fikret (Kanat). *Opus- Türkiye Sosyal Politikalar ve Çalışma Hayatı Dergisi*, 4(7), 83-89.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16.
- Karlı, C. (2007). İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi: Öğretmen Algılarına Göre İstanbul İli Tuzla İlçesi Örenğinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, A. (2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik & Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.
- Kılıç, V. (2002). *Dilin İşlevleri ve İletişim*. İstanbul: Papatya Bilim.
- Kimsey-House, K., & Kimsey-House, H. (2015). *Co-Active Leadership Five Ways to Lead*. Berrett-Koehler, inc. A BK.
- Kiriş, B. (2016). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Mesleki Benlik saygıları Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım .
- Leitwood, K., & Doris, J. (2000). *The Effects of Transformational Leadership on organizational Conditions and Student Engagement with School*. Journal of Educational Administration: <https://doi.org/10.1108/09578230010320064> adresinden alındı
- Lunenburg, F. C. (2003). *Emerging Perspectives: The Usefulness of the Construct of Transformational Leadership in Educational Organizations*. ERIC Institute of Education Sciences: <https://eric.ed.gov/?id=ED482695> adresinden alındı
- Lussier, R. N. (1988). *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach*. İllinois: Richard D. Irwin In.
- Moore, L. H. (2013). *Business Communication: Achieving Results Moore*. Online:Bookboon.
- Nicholas, A. M. (2000). Transformational Leadership: Democratic or Despotic? *Educational Management & Administration*.

- Northouse, G. P. (2001). *Leadership Theory and Practice*. Washington: Sage Publicaiton.
- Okkalı, M. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisinin Öğretmenler Tarafından Algılanması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Oswalt, R. (2011). A Mixed methods Exploraiton of Principal Communication and School Climate. *Doctoral Dissertation*. Lasvegas: University of Nevada.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensitütüsü Dergisi*, 3, 4.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Papa, J. M., Daniels, D. T., & Barry, K. S. (2008). *Organizational Communication*. London: Sage Publication.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior-Örgütsel Davranış (İ. erdem, Çev.)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: 4. Baskı, Furkan Ofset.
- Small-Reed, D. W. (2004). Middle and High School Teachers Perceptions of the Commnication Climate in Their Schools. *Doctoral Dissertation*. Orangeburg, South Carolina: South Carolina State University.
- Şimşek, A. (2005). Okul Müdürlerinin iletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki,. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 58-75.
- Şimşek, M., Akgemici, T., & Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Şimşek, Y., & Altinkurt, Y. (2009). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerine Akademiş Bakış. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi(17)*, 13.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Taş, A., & Çetin, A. (2011). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 369-392.
- Terekeci, S. (2008). Okul Yöneticilerinin Çalışma Değerleri ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkmen, İ. (2003). *Yöneticiler için Etken İletişim Modeli*. Ankara: MPM Yayınları.
- Uslu, B. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 461-489.

Uygunç, N., Duygulu, E., & Çıraklar, N. (2000). Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildirileri Kitabı*. Kayseri.

Vural, Z. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Yıldırım, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(150), 1095-1100.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Education Limited.

Zel, U. (1996). *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*. Ankara: K.H.O. Matbaası.

## İnternet Kaynakları

[http://www.megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/moduller\\_pdf/%C3%96rg%C3%Bct%20İleti%C5%9Fim.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/%C3%96rg%C3%Bct%20İleti%C5%9Fim.pdf)

[http://www.megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/moduller\\_pdf/etkili%20%C4%B0leti%C5%9Fim.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/etkili%20%C4%B0leti%C5%9Fim.pdf)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=tdk.gts.5be9724872f072.14075087](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=tdk.gts.5be9724872f072.14075087)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=DED%C4%B0KODU](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=DED%C4%B0KODU)

## EKLER

### • EK-1: Kişisel Bilgi Formu

- 1) Cinsiyetiniz:  
Kadın ( ) Erkek ( )
- 2) Mesleki Kıdeminiz:  
0-1 yıl ( ) 2-3 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-7 yıl ( ) 8-10 yıl ( ) 11 yıl ve üstü ( )
- 3) Şu an bulunduğunuz okulda çalışma süreniz:  
0-1 yıl ( ) 2-3 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-7 yıl ( ) 8-10 yıl ( ) 11 yıl ve üstü ( )
- 4) Çalıştığınız okul türü:  
İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Anadolu Lisesi ( ) Meslek Lisesi ( ) Fen Lisesi ( )  
Diğer ( )
- 5) Kadro Türünüz:  
Kadrolu ( ) Sözleşmeli ( ) Ücretli ( )
- 6) Mezun olduğunuz kurum:  
Eğitim Fakültesi ( ) Fen-Edebiyat Fakültesi ( ) İlahiyat Fakültesi ( ) Yüksek  
Öğretmen Okulu ( ) Diğer ( )
- 7) Öğrenim Durumunuz:  
4 Yıllık Yüksek Öğrenim, Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Öğretmen Okulu  
( )  
2-3 Yıllık Ön Lisans ( ) Diğer ( )

- **Ek-2: Dönüşümcü Liderlik Anketi**

**EK-2: Dönüşümcü Liderlik Anketi**  
**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ANKETİ**

<b>Açıklama:</b> Aşağıda dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik ifadeler yer almaktadır. Düşüncenize en uygun olan seçeneği, maddenin karşısındaki alana işaretleyiniz (X).					
<b>İFADELER</b>	<b>Hiçbir Zaman (1)</b>	<b>Nadiren (2)</b>	<b>Bazen (3)</b>	<b>Çoğunlukta (4)</b>	<b>Her Zaman (5)</b>
1.Okulda çalışanlar okul yönetimi ile çalışmaktan mutlu olur.					
2.Okulda çalışanlar okul yönetimi ile çalışmaktan gurur duyarlar.					
3.Okulda çalışanlar okul yönetimine yürekten inanırlar.					
4.Okul yönetiminin okulda çalışanlar için neyin iyi olduğunu rahatlıkla anlayabilmek gibi bir yeteneği vardır.					
5.Okulda çalışanlar okul yönetimini bir başarı örneği olarak görür.					
6.Okulda çalışanlar okul yönetimine saygı duyarlar.					
7.Okul yönetimi okulda çalışanların yaptıklarına büyük ilgi gösterir.					
8.Okul yönetiminin okulda çalışanlara aktardığı özel bir görev anlayışı vardır.					
9.Okul yönetimi okulda çalışanların geleceğe ümitle bakmalarını sağlar.					
10.Okulda çalışanların okul yönetiminin her zorluğun üstesinden gelebileceği konusunda inançları tamdır.					
11.Okul yönetimi okulda çalışanlar için yüksek hedefler belirler.					
12. Okul yönetimi okulda çalışanlara onları harekete geçirebilecek bir vizyon sunar.					
13.Okul yönetimi okulda çalışanlara çok önemli amaçları bile basit bir şekilde aktarabilir.					
14.Okul yönetimi okulda çalışanları cesaretlendirecek ortamlar yaratır.					
15.Okul yönetimi okulda çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlamak için örnekler kullanır.					
16.Okul yönetimi okulda çalışanları cesaretlendirecek konuşmalar yapar.					
17.Okul yönetimi okulda çalışanlardan çok şey beklediğini bir şekilde onlara aktarır.					
18.Okul yönetimi okulda çalışanların bu güne kadar üzerinde düşünmedikleri fikirleri ortaya çıkarmalarını sağlar.					
19.Okul yönetimi okulda çalışanların olaylara farklı bir bakış açısıyla bakmaları için onlara imkan sağlar.					

20.Okul yönetimi okulda çalışanların kafalarını karıştıran problemlere farklı bir bakış açısıyla bakmaları için onlara imkan sağlar.						
21.Okul yönetimi okulda çalışanların olaylara ilişkin bakış açılarını değiştirmeleri gerektiğini söylediğinde bunun nedenini de ifade eder.						
22.Okul yönetimi okulda çalışanlara önlerine çıkan engelleri aşmak için akıllarını kullanmalarının önemini vurgular.						
23.Okul yönetimi okulda çalışanların görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde savunmalarını ister.						
24.Okul yönetimi okulda çalışanların karmaşık olaylarda önemli noktaları saptamalarını sağlar.						
25.Okul yönetimi okulda çalışanlara harekete geçmeden önce problemi enine boyuna analiz etmelerinin önemini vurgular.						
26.Okul yönetimi okulda çalışanlara harekete geçmeden önce üzerinde çalıştıkları problemin neleri kapsadığını enine boyuna düşünmelerini söyler.						
27.Okul yönetimi okulda çalışanların problem çözerken mantıklarını ve ellerindeki kanıtları kullanarak objektif bir biçimde probleme bakmalarını sağlar.						
28.Okul yönetimi yalnız kalmış gibi görünen okulda çalışanlara özel bir ilgi gösterir.						
29.Okul yönetimi okulda çalışanların önlerine çıkan her engele bir öğrenme fırsatı gözüyle bakmalarını sağlar.						
30.Okul yönetimi okulda çalışanlarına performansları konusunda geribildirim sağlar.						
31.Okul yönetimi okulda çalışanların her birine birer birey gözüyle bakar.						
32.Okul yönetimi okulda çalışanların amaçlarını saptamalarına ve bu amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak yollar belirlemelerine yardımcı olur.						
33.Okul yönetimi okulda çalışanlara iyi bir iş çıkardıklarında onları ne kadar takdir ettiğini söyler.						
34.Okul yönetimi okulda çalışanların ihtiyaçları olduğunda onlara yol gösterir.						
35.Okul yönetimi okulda çalışanların tavsiyeye ihtiyacı olduğunda bunu onlara sağlar.						
36.Okul yönetimi okulda çalışanların istedikleri her an onlara yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırdır.						
37.Okul yönetimi yeni gelen okul çalışanlarına her konuda yardımcı olmaya çalışır.						



- Ek-3 Okulda Örgütsel İletişim Ölçeği

#### II. BÖLÜM: OKULDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Aşağıda ilköğretim okullarında işbirliği düzeyine ilişkin madde ya da ifadeler yer almaktadır. Ölçekte yer alan her bir madde beşli derecelendirme kullanılarak değerlendirilmektedir. Buna göre: 1 "Kesinlikle Katılmıyorum", 2 "Katılmıyorum", 3 "Kararsızım", 4 "Katılıyorum" ve 5 "Kesinlikle Katılıyorum" anlamındadır. Her bir maddeye ne derecede/düzeyde katıldığınızı karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki rakamı daire içine alarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 Okulumda iletişime önem veren bir yönetim anlayışı hakimdir.	1	2	3	4	5
2 Okulumda iletişim teşvik edilir.	1	2	3	4	5
3 Okulumda görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde işbirliği içinde çalışma anlayışı esastır.	1	2	3	4	5
4 Okulumda çalışanlar iletişim kurmaya isteklidir.	1	2	3	4	5
5 Okulumda çalışanlar iletişim kurmaya yatkındır.	1	2	3	4	5
6 Okulumda işbirliği içinde çalışacak kişilerin belirlenmesinde ilgi, istek ve kabiliyetler göz önüne alınır.	1	2	3	4	5
7 Okulumda görev ve sorumluluklar genellikle tek tek kişiler tarafından yerine getirilir.	1	2	3	4	5
8 Okulumda işbirliği içinde çalışacak kişiler okul yönetimi tarafından belirlenir.	1	2	3	4	5
9 Okulumdaki çalışan ilişkileri işbirliğine olanak sağlayacak düzeydedir.	1	2	3	4	5
10 Okulumda çalışanlar arasında sosyal ve mesleki arkadaşlık ilişkileri iyidir.	1	2	3	4	5
11 Okulumda çalışanların kendilerini değerli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur.	1	2	3	4	5
12 Okulumda çalışanların kendilerini gerekli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur.	1	2	3	4	5

ANKETİ CEVAPLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM

• Ek-4: İZÜ Enstitüsü İzin Yazısı

 **İstanbul Zaim Üniversitesi**  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Sayı** : 34555043-302.14.01-1026  
**Konu** : Pınar YILMAZ'ın Tez Konusu Hk.

26/03/2018

**İLGİLİ MAKAMA**

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 500116153 numaralı öğrencisi Pınar YILMAZ'ın, EBB 500 Yüksek Lisans Tez konusu "*Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Davranışları ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" olarak belirlenmiştir.

Gerekli izinlerin verilmesini saygılarımla arz/rica ederim.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA  
Enstitü Müdürü V.

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://ebys.izu.edu.tr/enVision/Dogrula/K4576T>

Adres :Halkalı Caddesi No: 2 Küçükçekmece/İstanbul

Ayrıntılı Bilgi : Mehmet Akif SUBAŞI



• **Ek-5: Bağcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Onay Yazısı**



T.C  
**BAĞCILAR KAYMAKAMLIĞI**  
**İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 91391998-20-E.6818169  
Konu: Tez Çalışması.

03.04.2018

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : 29.03.2018 tarih ve 6500220 sayılı dilekçe.

İlgi dilekçe ile müdürlüğümüze baş vuran Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi çalışanı Pınar YILMAZ'ın "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Davranışları ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tezini ilçemiz okullarında görev yapan öğretmenlerle yapması müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup; Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim

Hacı KORKMAZ  
Şube Müdürü

OLUR  
.../.../2018

Mustafa YILMAZ  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

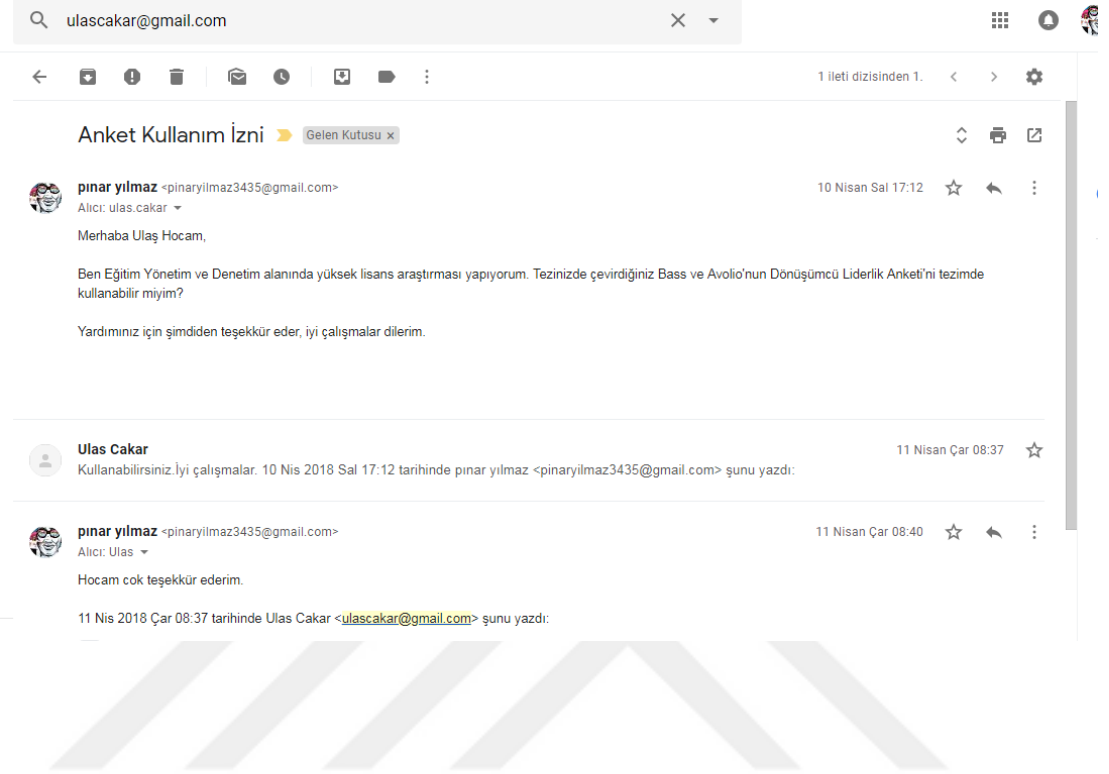
03 / 04 / 2018  
Elektronik İmza İle İmzalıdır

Erdal BİLİRÇİN  
Şef

Adres : İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Sancaktepe Mahallesi Bağcılar Meydanı 34560 Bağcılar-İSTANBUL  
Telefon : 0(212) 462 88 68 - Faks : 0(212) 462 88 59  
e-mail : bagcilar34@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile inzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ab18-a0a8-31bd-9859-84ff kodu ile teyit edilebilir.

• **Ek-6: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Kullanım İzni E-posta Yazısı**



## ÖZGEÇMİŞ

Pınar Yılmaz

Adres: İskenderpaşa Mah. Değnekçi Sok. Sinem Apt. No:6/8 Fatih /İstanbul

İletişim bilgileri: 0535 781 33 94

### A. EĞİTİM

**Yüksek Lisans:** İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi Ortak Programı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetimi Bölümü, 2018, İstanbul

**Lisans:** Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2012, Eskişehir

### B. MESLEKİ DENEYİM

1999-2007 Özel bir şirkette ön muhasebe-insan kaynakları

2007-2013 Özel bir şirkette satın alma-insan kaynakları

20013- ( Devam ediyor) Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi-Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Şefi