



## Investigation on the Relationship Between the Leadership Styles of School Principals' and Communication Skills

Bayram Bozkurt<sup>1,a,\*</sup>, Abdulkadir Kaya<sup>2,b</sup>

<sup>1</sup>Nizip Faculty of Education, Gaziantep University, Gaziantep, Turkey

<sup>2</sup>Ministry of National Education, Kahramanmaraş, Turkey

\*Corresponding author

### Research Article

#### Acknowledgment

#This study was presented as a summary paper at the International Forum on Educational Management (EYFOR-XIII) held on 11-15 MAY 2022.

#### History

Received: 04/03/2022

Accepted: 26/05/2022



This paper was checked for plagiarism using iThenticate during the preview process and before publication.

Copyright © 2017 by Cumhuriyet University, Faculty of Education. All rights reserved.

### ABSTRACT

In this study, it is aimed to examine the relationship between the leadership styles and communication skills of the school principals according to the perceptions of teachers in public schools. The research has been patterned in the relational survey model. The sample of the study consists of 447 teachers working in Kahramanmaraş central districts in the 2021-2022 academic year, determined by simple random sampling method. Research data were collected through the "Leadership Styles Scale" developed by Akan, Yildirim and Yalcin (2014) and the "Communication Skills Scale" developed by Simsek (2003). Arithmetic mean, standard deviation, Pearson Moments Multiplication Correlation Coefficient analysis and Multiple Regression Analysis methods were used when analyzing the data. As a result of the research, it was determined that the transformational leadership behaviors of the school principals were at a high level, the transactional leadership behaviors were moderate and the laissez faire leadership behaviors were low. In addition, according to teacher perceptions, the communication skills of the school managers are also detected at high levels. It is another result of the research that there is a positively strong relationship between the transformative leadership styles and communication skills of school principals. It has been observed that the transformational leadership style significantly and positively exhausts communication skills, but the transactional leadership style and laissez faire leadership style variables significantly procedural communication skills. In this direction, activities can be planned to raise awareness of education stakeholders for the continuity of this situation and that there is a positive perception of leadership styles and communication skills.

**Keywords:** Leadership styles, Communication skills, Corelation, Relational survey, Predictive effect.

## Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Stilleri ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

#### Bilgi

#Bu çalışma 11-15 MAYIS 2022 tarihlerinde gerçekleştirilen Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumunda (EYFOR-XIII) özet bildiri olarak sunulmuştur. \*Sorumlu yazar

#### Süreç

Geliş: 04/03/2022

Kabul: 26/05/2022



Bu çalışma ön inceleme sürecinde ve yayımlanmadan önce yazılım ile taranmıştır.

#### Copyright

This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International License

### ÖZ

Bu çalışmada devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın örneklemi Kahramanmaraş merkez ilçelerinde 2021-2022 eğitim öğretim yılında görev yapan, basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen 447 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma verileri Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen "Liderlik Stilleri Ölçeği" ve Şimşek (2003) tarafından geliştirilen "İletişim Becerileri Ölçeği" aracılığı ile toplanmıştır. Veriler analiz edilirken betimsel analizler için aritmetik ortalama, standart sapma; ilişkisel analizler için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı analizi ve çoklu regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek düzeyde, sürdürümcü liderlik davranışlarının orta düzeyde, serbest bırakıcı liderlik davranışlarının düşük düzeyde şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin de yüksek düzeyde algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasında anlamlı, pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu araştırmanın bir diğer sonucudur. Dönüşümcü liderlik stili ile iletişim becerilerini anlamlı ve olumlu şekilde yordadığı ancak sürdürümcü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili değişkenlerinin ise iletişim becerilerini anlamlı şekilde yordamadığı görülmüştür. Bu doğrultuda liderlik stilleri ve iletişim becerilerine yönelik olumlu algı olduğu ve bu durumun devamlılığı için eğitim paydaşlarının bilinçlendirilmesine yönelik etkinlikler planlanabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik stilleri, İletişim becerileri, İlişkisel tarama, Korelasyon, Yordama gücü

[byrmbzkrt02@gmail.com](mailto:byrmbzkrt02@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-9184-0878>

[kaya.abdulkadir@gmail.com](mailto:kaya.abdulkadir@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-2238-7229>

**How to Cite:** Bozkurt, B., & Kaya, A. (2022). Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Cumhuriyet International Journal of Education, 11(2):460-467

## Giriş

Bir ülkenin toplumsal kalkınmadaki en önemli faktörlerinden biri şüphesiz eğitimidir. Toplumun ilerleyebilmesi; sosyal, kültürel ve ekonomik yönden gelişebilmesi ancak eğitim yoluyla sağlanabilir. Bu yüzden ülkeler, halkın refah seviyesini artırabilmek, değişen ve gelişen dünya düzeninde söz sahibi olabilmek ve çağın gereklerine ayak uydurabilmek için bütçelerinin büyük bir kısmını eğitime ayırırlar (Korkmaz, 2006). Eğitimin en temel birimi ise okullardır. Seyyar ve Genç (2010) okulları, toplumların geleceğini inşa eden eğitim örgütleri olarak tanımlamaktadır.

Okulların örgütsel hedeflerine ulaşabilmesi için etkili bir yönetime ihtiyaç vardır (Turan & Bektaş, 2014). Yönetim, belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için yapılacak iş ve işlemlerin belirli bir düzen ve kurallar içerisinde hayata geçirilmesidir (Koçel, 2020, s. 590). Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin işleyişini yönetim bilimi, siyaset, sosyoloji ve ekonomi gibi disiplinler yardımıyla düzenleyen uygulama alanıdır (Sarpkaya, 2008, s.1). Gunter (2012), eğitim yönetiminin bilgi alanından çok uygulama alanı olmasını, eğitim yönetiminin odağında çözülmesi gereken sorunlar olmasıyla açıklamaktadır. Gunter'in bu ifadesinden okullarda eğitim yönetiminden sorumlu olan okul müdürlerinin, uygulama esnasında pek çok sorunla karşılaşacağını ve bu sorunların çözümü için okul müdürlerinin bilgi ve donanımın yanı sıra liderlik becerilerine de sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu noktada liderlik kavramı üzerinde durulması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik tanımları incelendiğinde örgüte, zamana, mekâna ve konuma göre farklı tanımlamalar olduğu görülmektedir. Bu farklılığın sebebini Gül (2003), sosyal bilimler konusu olan liderlik matematiksel bir keskinlikle tanımlanamaz şeklinde ifade etmektedir. Liderlik, çalışanlarına model olabilmeyi, onları etkileyebilmeyi, değişimin gerekliliğine ikna edebilmeyi ve bu süreçte karşılaşılan sorunları çözebilmeyi gerektirir (Çalık, 2003). Bunların yanı sıra liderlik planlama, örgütleme, koordinasyon ve denetleme süreçlerini başarılı bir şekilde yapabilmek ve iş görenleri hedefler konusunda motive edebilmektir (Marşap, 1995). Liderlik hakkında alan yazın incelendiğinde pek çok araştırmayla karşılaşmaktadır. Brestick (1999) liderlik yaklaşımlarını, özellik yaklaşımı (1940 ve öncesi), davranışçı yaklaşım (1940–1960), durumsal yaklaşım (1960–1980) ve yeni yaklaşımlar (1980 ve sonrası) şeklinde sınıflandırmıştır. Ohio State Üniversitesi çalışmaları liderlik davranışının, yapıyı kurma ve anlayış gösterme şeklinde iki boyutunun olduğunu saptamıştır (Çelik, 2004). Michigan Üniversitesi çalışmaları ise liderlik davranışının, iş görene dönük ve üretime dönük davranışlar olarak iki boyutu olduğunu ortaya koymuştur (Çelik, 2004). Eğitim örgütleri bağlamında liderlik, daha önceden belirlenmiş eğitim hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışanları etkileyebilme ve eş güdümlü çalışmaya sevk edebilme gücü olarak tanımlanabilir (Şişman, 2012, s. 3). Hoy ve Miskel (2012), liderlik stillerini üç boyutta değerlendirmiş ve bu çalışmada da bu sınıflandırma temel alınmıştır.

Dönüşümcü liderlik, iş görenlerin mevcut yeteneklerini keşfetmelerini sağlayarak yeteneklerinin üzerinde bir performans göstermelerini hedeflemektedir (Celep, 2004). Eğitim ortamını ve örgütünü etkili bir dönüşüm sürecine sevk eden bu liderlik stilinde liderin vizyoner, yaratıcı ve enerjik bir kişiliğe de sahip olması gerekmektedir (Çelik, 2003). Ayrıca dönüşümcü bir lider, yenilikçi eğitim felsefesine sahip olmakla birlikte eğitim ortamlarının öğrenmeyi kolaylaştırıcı şekilde düzenlenmesini amaçlar (Özden, 2005).

Sürdürümcü liderlik stilinde önceden belirlenmiş eğitim hedeflerine ulaşmak ve örgütsel başarı elde etmek amaçlanır. Bu amaca, geçmişten getirilen olumlu durumlar ve eylemlerin yanı sıra aksayan yönlerin iyileştirilmesiyle ulaşılmaya çalışılır. Yenilikçilik ve yaratıcılık sürdürümcü liderlik stilinde çok az önem görmektedir (Eren, 2000). Sürdürümcü lider, yapıyı kurar, hedefleri belirler, görevlendirmeleri yapar ve denetler. İş görenlerin hedeflere ulaşması için ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerine başvurmadan kaçınmaz (Sabuncuoğlu, 1998).

Serbest bırakıcı liderlik, liderin varlığı ile yokluğunun belli olmadığı bir liderlik stildir. Yetki tamamen astlardadır ve iş görenler sınırsız bir özgürlük alanına sahiptir (Karip, 1998). Serbest bırakıcı lider, sorumluluktan kaçınır, yeniliklere açık değildir ve mevcut durumun olduğu gibi korunmasını ister (Çelik, 1998). Liderlerin örgütsel ve yönetsel süreçleri etkili şekilde yürütebilmesi, iletişim becerilerindeki yetkinlik ile ilgili bir durumdur (Bursalioğlu, 2010). Okul müdürleri görev yaptıkları kurumların lideri konumundadır. Bu konumları gereği kişileri ve grupları yönetir ve yönlendirirler (Açıkalin ve Şişman, 2007). Etkili bir yönetim için belli yeterliliklere ve becerilere sahip olmak gerekir (Şişman, 2012). Okul müdürlerinde olması gereken yeterlilikler ve beceriler incelendiğinde etkili iletişim becerisine sahip olmak ve örgütlere liderlik yapabilmek fazlasıyla öne çıkmaktadır (Gürsel, 2007).

İletişim, bir kaynak tarafından kodlanarak gönderilen bir mesajın hedef tarafından kodlarının çözülmesi ve anlamlandırılması olarak tanımlanmaktadır (Oskay, 2011, s. 10). Tanımdan da anlaşılacağı üzere mesajı gönderen (kaynak), mesaj (ileti) ve alıcı (hedef) iletişimin üç temel unsurunu oluşturmaktadır. Bu unsurların yanı sıra geri bildirim (dönüt) sağlıklı bir iletişim için büyük önem taşımaktadır. Gönderen tarafından mesajın alınıp alınmaması, iletişimin devam edip etmemesine karar vermesinde etkili olmaktadır (Memişoğlu, 2012, s. 135). İletişimin sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üç türü, formal ve informal olmak üzere iki yapısı ve kişisel, kişiler arası, örgütsel ve toplumsal olmak üzere de dört modeli bulunmaktadır (Demirtaş, 2010). Araştırmanın amacı doğrultusunda örgütsel iletişim modelinin beceri özelliği üzerinde durulmaktadır.

İletişim becerisi, etkili bir yönetim için olmazsındır. Yöneticilerin günlük işleyişi yürütebilmesi için örgüt içerisindeki bireylerle iletişim içerisine girmesi kaçınılmazdır. İletişim becerisi düşük bir yöneticinin de önceden belirlenen hedeflere ulaşması beklenemez

(Lunenberg & Ostein, 2013, akt. Akın, 2019). Okul müdürlerinin eğitim hedeflerini gerçekleştirebilmesi için formal ve informal iletişim kanallarını kullanmaları gerekir. Okulun ve çevrenin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, ihtiyaçlara yönelik eğitim çalışmalarının planlanması, yönetilmesi ve örgüt motivasyonunun ayakta tutulabilmesi için iletişim kanallarının açık tutulması aynı zamanda okul müdürlerinin liderlik becerileriyle de ilişkilidir (Ergin, 2012).

Örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşabilmesi ve örgütsel faaliyetleri sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi için paydaşların etkili bir iletişim süreci içerisinde olma zorunluluğu vardır (Aydın, 2010). Eğitim örgütlerinin lideri konumunda olan okul müdürlerinin, örgüt içi iletişim ağı kurabilmesi, örgüt içi ilişkilerin geliştirilmesi, verilen görevlerin yerine getirilmesi ve koordinasyonun sağlanabilmesi için iletişim yöntemlerini etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2010). İletişim yöntemlerinin doğru ve etkili kullanılıp kullanılmaması okul müdürlerinin iletişim becerileri ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (Ergin, 2012). Mesajların anlaşılır ve güdüleyici olması, iletişimin uygun ortam ve zamanda yapılmış olması, anlaşılmayan mesajların uygun biçimde düzeltilmesi, iletişimde samimi olunması ve mesajların doğru alıcılara gönderilmesi gibi durumların örgüt içerisinde yaşanmıyor olması örgütsel iletişimin zayıf olduğunu ve okul müdürünün iletişim becerisinin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Erdoğan, 2006). Örgüt içi iletişim becerileri yetersiz olan bir liderden izleyenlerini belirlenen hedeflere ulaştırması beklenmemelidir (Şimşek, 2003). Bu bağlamda okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile liderlik stilleri arasında bir ilişki olup olmadığı bu araştırmanın problem durumu olarak belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine (Akan, 2019; Azımlı, 2021; Casiadi, 2017; Getmez, 2018; Önsal, 2012; Saylık ve Hazar, 2021; Şimşek & Altinkurt, 2009; Uzun, 2015) ve liderlik stillerine (Akan vd., 2014; Akcakoca & Bilgin, 2016; Aktaş & Özgenel, 2020; Avcı, 2015; Aydın, vd., 2013; Buluç, 2009; Cemaloğlu & Kılınç, 2012; Korkmaz, 2008) yönelik birçok çalışma yapıldığı görüldü de iletişim becerileri ile liderlik stillerini birlikte inceleyen az sayıda çalışmaya (Arpaçay, 2014; Çetinkaya, 2011; Elekoğlu & Demirdağ, 2020) ulaşılmıştır. İletişim becerileri ile liderlik stilleri arasında yapılan çalışmaların yeterli olduğu söylenemez. Bu kapsamda yapılacak bu çalışmanın alan yazına katkı sağlaması, sahada çalışan eğitimcilere kendilerini değerlendirmeleri bakımından rehberlik yapması beklenmektedir. Elde edilecek sonuçların sonraki çalışmalara ışık tutması ve okul yöneticisi yetiştirme anlayışına katkı sunması beklenmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim becerileri ile sergiledikleri liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik becerileri ne düzeydedir?

- Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ne düzeydedir?
- Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Okul müdürlerinin liderlik stilleri iletişim becerilerini yordamakta mıdır?

## Yöntem

### Araştırma Deseni

Araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini belirlemek amaçlandığından bu araştırma ilişki tarama modelinde desenlenmiştir. İlişki tarama modelini Fraenkel ve Wallen (2009), “iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığı ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir” şeklinde tanımlamaktadır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2021–2022 yıllarında Kahramanmaraş ilinin merkez ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 9289 öğretmenden oluşmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle ve %5’lik hata oranı ile hesaplanan 447 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Gay ve diğerlerine’e (2012) göre büyüklüğü 5000 ve üzerinde olan bir evrende 400 kişilik örneklem yeterli olur. Araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlere ait kişisel bilgiler Çizelge 1’de verilmiştir.

Katılımcıların 248’i (%55.5) kadın, 199’u (%44.5) erkektir. Yaşa göre dağılımlarda 30 yaş ve altı 92 (%20.6), 31-45 yaş arası 306 (%68.5) ve 46 yaş ve üstü 49 (%11) katılımcı vardır. 386 (%86.4) lisans ve 61 (%13.6) lisansüstü eğitim almış öğretmen araştırmaya katılmıştır.

Çizelge 1. Katılımcılara ait kişisel özelliklerin dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Kadın	248	55.5
	Erkek	199	44.5
Yaş	30 yaş ve altı	92	20.6
	31-45 yaş arası	306	68.5
	46 yaş ve üstü	49	11
Eğitim Durumu	Lisans	386	86.4
	Lisansüstü	61	13.6
Kıdem	10 yıl ve altı	221	49.4
	11-20 yıl arası	161	36
	21 yıl ve üstü	65	14.5
Okuldaki Çalışma Süresi	4 yıl ve altı	274	61.3
	5-8 yıl arası	123	27.5
	9 yıl ve üstü	50	11.2
Okul Kademesi	Anaokulu	15	3.4
	İlkokul	77	17.2
	Ortaokul	229	51.2
Okuldaki Öğretmen Sayısı	Lise	126	28.2
	20 ve altı	116	26
	21-40 arası	103	23
	41 ve üstü	228	51
	Toplam	447	100

Bu katılımcıların 221'i (%49.4) 10 yıl ve altı, 161'i (%36) 11-20 yıl arası ve 65'i (%14.5) de 21 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Şu anki okullarında çalışma süreleri 4 yıl ve altı olan 274 kişi (%61.3), 5-8 yıl arası olan 123 kişi (%27.5) ve 9 yıl ve üstü olan 50 kişi (%11.2) bulunmaktadır. 15 katılımcı (%3.4) anaokulunda, 77 katılımcı (%17.2) ilkokulda, 229 katılımcı (%51.2) ortaokulda ve 126 katılımcı (%28.2) lisede görev yapmaktadır. Son olarak katılımcıların 116 tanesi (%26) 20 ve altı öğretmenin bulunduğu, 103 tanesi (%23) 21-40 arası öğretmenin bulunduğu ve 228 tanesi de (%51) 41 ve üstü öğretmenin olduğu okullarda çalışmaktadır.

### Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri "Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği" ile "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Ölçeği" ve katılımcı öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan "Kişisel Bilgi Formu" dâhil olmak üzere üç bölümden oluşan form aracı ile toplanmıştır.

**Liderlik stilleri ölçeği:** Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen "Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği"; dönüşümcü liderlik (20 madde), sürdürümcü liderlik (7 madde), serbest bırakıcı liderlik (8 madde) olmak üzere toplam 35 maddeden oluşan üç boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin cronbach alfa güvenilirlik katsayıları dönüşümcü liderlik için .97, Sürdürümcü liderlik için .70, Serbest bırakıcı liderlik için .88 olarak belirlenmiştir. Cronbach alfa katsayısının  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  aralığında veri toplama aracının "oldukça güvenilir",  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  aralığında ise veri toplama aracının "yüksek derecede" güvenilir olduğunu göstermektedir (Büyükoztürk, 2007). Ölçeğin yapı geçerliliğini kontrol etmek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri dönüşümcü liderlik için  $CMIN/DF=3.30$ ,  $CFI=.95$ ,  $RMR=.02$ ,  $RMSEA=.07$ ; sürdürümcü liderlik için  $CMIN/DF=3.0$ ,  $CFI=.96$ ,  $RMR=.04$ ,  $RMSEA=.06$ ; serbest bırakıcı liderlik için  $CMIN/DF=3.68$ ,  $CFI=.96$ ,  $RMR=.03$ ,  $RMSEA=.07$  olarak hesaplanmıştır.

**İletişim becerileri ölçeği:** Şimşek (2003) tarafından geliştirilen 35 maddeden oluşan "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Ölçeği" katılıyorum (5.00)- katılmıyorum (1.00) arasında değişen 5'li likert tipi ölçek şeklinde düzenlenmiştir. Ölçeğin cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .97 olarak belirlenmiştir. Cronbach alfa katsayısının  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  aralığında olması veri toplama aracının güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Büyükoztürk, 2007). Ölçeğin yapı geçerliliği kontrol etmek yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri  $CMIN/DF=3.31$ ,  $CFI=.91$ ,  $RMR=.03$ ,  $RMSEA=.07$  olarak hesaplanmıştır.

Veriler toplanmaya başlanmadan önce etik kurul izni ve Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli etik ve yasal izinler alınmıştır. Covid-19 pandemisinden kaynaklı olumsuzluklardan dolayı veriler hem yüz yüze görüşmeler hem de çevrimiçi ortamda hazırlanan formlar aracılığı ile toplanmıştır. Çevrimiçi formlar okul müdürleri aracılığı ile öğretmenlere ulaştırılmış ve gönüllü katılımcılara özel bilgilerine gerek olmadığı bilgisi verilmiştir.

### Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Veri analizine başlamadan önce kayıp veri kontrolü ve uç değer analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin normallik varsayımlarını kontrol etmek için basıklık ve çarpıklık (skewness ve kurtosis) değerleri incelenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerleri iletişim becerileri ölçeği için -.81 ile .67; liderlik stilleri ölçeğinin sürdürümcü liderlik boyutu için .01 ile .37, dönüşümcü liderlik boyutu için -.73 ile .14 ve serbest bırakıcı liderlik boyutu için .61 ile .21 olduğu görülmüştür. Değerlerin normal dağılım varsayımı olan -1 ile +1 aralığını karşıladığı görülmüştür (Morgan vd, 2004). Araştırma soruları kapsamında normallik varsayımını karşılayan veriler için parametrik testler uygulanmasına karar verilmiştir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerilerinin değerlendirilmesi kapsamında verilerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Verilerin ortalamaları 1.00 ile 1.79 arası "çok zayıf", 1.80 ile 2.59 arası "zayıf", 2.60 ile 3.39 arası aralığı "orta", 3.40 ile 4.19 arası "yüksek" ve 4.20 ile 5.00 arası "çok yüksek" şeklinde değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi adına Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı .30'dan düşük olanlar "zayıf", .30-.70 arasındaki değerler "orta" ve .70'den yüksek olanlar "güçlü" ilişki olduğu şeklinde belirtilmektedir (Büyükoztürk, 2007). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin iletişim becerilerini yordaması kapsamında gerçekleştirilecek analizler için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizine başlamadan önce doğrusallık varsayımı sağlayıp sağlamadığına yönelik VIF değerleri kontrol edilmiş bu değerlerin 1.85, 1.35 ve 2.19 şeklinde olduğu görülmüştür. Bu değerlerin 2.5'in altında olması gerekmektedir (Pan ve Jackson, 2008). Uç değerler incelendiğinde Cook's değerinin 1'in altında olduğu görülmüştür. Son olarak CI (Condition Index) değerleri incelendiğinde 30'un altında görülmüş ve gerekli varsayımların sağlandığına karar verilmiş, çoklu regresyon analizinin yapılmasına karar verilmiştir.

### Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik düzeyleri ile iletişim becerileri düzeylerine ilişkin bulgular Çizelge 2'de verilmiştir.

Çizelge 2 incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin; sürdürümcü liderlik düzeylerinin orta ( $\bar{X}=2.98$ ), dönüşümcü liderlik düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=3.51$ ) ve serbest bırakıcı liderlik düzeylerinin zayıf ( $\bar{X}=2.49$ ) olduğu görülmektedir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri düzeyinin yüksek ( $\bar{X}=3.71$ ) olduğu görülmektedir.

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda okul müdürlerinin liderlik stilleri (sürdürümcü liderlik, dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik) ile iletişim becerileri arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayılarına ilişkin bulgular Çizelge 3'te verilmiştir.



Çizelge 2. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri düzeyleri

	N	$\bar{X}$	SD	Skewness	Kurtosis
Sürdürümcü Liderlik	447	2.98	0.64	0.01	0.37
Dönüşümcü Liderlik	447	3.51	0.88	-0.73	0.14
Serbest Bırakıcı Liderlik	447	2.49	0.8	0.61	0.21
İletişim becerileri	447	3,71	0.76	-0.81	0.67

Çizelge 3. Liderlik stilleri ile iletişim becerileri ilişkisi

	1	2	3	4
1. İletişim becerileri	1	-.30**	.92**	-.48**
2. Sürdürümcü liderlik		1	-.35**	.67**
3. Dönüşümcü liderlik			1	-.51**
4. Serbest bırakıcı liderlik				1

\*\* p&lt; 0.01

Çizelge 4. İletişim becerilerinin bağımlı değişken olarak alındığı çoklu regresyon analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sürdürümcü Liderlik	.05	.03	.05	1.80	.07
Dönüşümcü Liderlik	.79	.02	.91	42.56	.00
Serbest Bırakıcı Liderlik	-.04	.03	-.04	-1.60	.11

p< .001; R= .91; R<sup>2</sup> = .84

Çizelge 3'te yer alan korelasyon katsayıları incelendiğinde okul müdürlerinin; sürdürümcü liderlik stilleri ile iletişim becerilerini arasında negatif yönde orta düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu ( $r=-.30$ ;  $p< 0.01$ ), dönüşümcü liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasında pozitif yönde güçlü düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu ( $r=.92$ ;  $p<0.01$ ), serbest bırakıcı liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasında negatif yönde orta düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu ( $r=-.48$ ;  $p< 0.01$ ) olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri (dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik) davranışlarının iletişim becerilerini yordayıcı rolünü belirlemek amacıyla çok değişkenli doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular Çizelge 4'te verilmiştir.

Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli,  $F_{(3,443)}=830.95$ ,  $p<.001$  ve iletişim becerilerindeki varyansın %84'ünü ( $R^2_{adjusted}=.84$ ) dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik değişkenleri tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre dönüşümcü liderlik stili iletişim becerilerini anlamlı ve olumlu olarak yordamaktadır ( $\beta = .91$ ;  $t= 42.56$ ;  $p< .001$ ). Öte yandan yapılan elde edilen bulgulara göre sürdürümcü liderlik stili ( $t= 1.80$ ;  $p>.05$  ve serbest bırakıcı liderlik stili ( $t=-1.60$ ;  $p>.05$ ) değişkenlerinin ise iletişim becerilerini anlamlı şekilde yordamadığı görülmüştür.

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla okul ziyaretleri yapılmış ve öğretmenlere dağıtılan formlar aracılığıyla veriler toplanmıştır. Yaşanan covid-19 pandemisi sebebiyle oluşturulan çevrimiçi formlar da kullanılmış ve bu formlardan elde edilen veriler araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırma sonucu okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergilediklerini göstermektedir. Bu sonuca göre öğretmenler, okul müdürlerinin eğitim ortamlarına yenilikçi bakış açıları getirdiklerini ve öğretmenlerin sahip oldukları yetenekleri ortaya çıkarmaya çalıştıklarını düşünmektedir. Aynı zamanda öğretmenler, okul müdürlerini karar alma süreçlerinde katılımcı uygulamalar sergileyen, enerjik ve reformist davranışlar gösteren bir lider olarak algılamaktadır. Bu sonuçlar daha önce yapılmış olan çalışmalar (Arpaçay, 2014; Avoloi & Bass, 2004; Çetinkaya, 2011) ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bir diğer sonuç, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik düzeylerinin orta düzeyde olduğudur. Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik özellikleri göstermeleri eğitim amaçlarını belirledikten sonra görevlendirmeler yaptıklarını ve denetlediklerini amaçlara ulaşma konusunda ödül ve ceza uygulamalarına sıklıkla başvurduklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin bu şekilde bir liderlik becerisine sahip olmaları Taylorist davranışlar sergilemesi öğretmenlerin motivasyonlarında bir düşüş yaşanmasına sebep olacaktır (Rowold & Schlotz, 2009). Okul müdürlerinin sorumluluk almaktan kaçınmamları hataları bireylerin gelişimi için fırsat olarak görmeleri risk alabilmeleri takipçilerinin yaratıcı ve yenilikçi olma konusunda cesaretlendirmeleri gerekir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stillerinin düşük düzeyde olduğu araştırmanın bir diğer sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sorumluluklardan kaçınan, yetkilerini astlarına devreden, öğretmenlere bilgilendirme ve yönlendirme yapmayan bir okul müdürünün öğretmenler tarafından düşük düzeyde de olsa algılanmış olması eğitim yönetimi alanında atılması gereken pek çok adımın olduğunu göstermektedir. Çakmak (2008) bu konuda yapmış olduğu çalışmada, eğitime ve eğitim yönetimine yapılacak yatırımın ekonomide ve kalkınmada büyük öneme sahip olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin takipçilerine ihtiyaç duyulduğunda yanında olduklarını hissettirmeleri, sorumluluk ve yetkiyi paylaşmaları onlara amaçlara ulaşmada rehberlik etmeleri ve uygun ortam hazırlamaları gerekir.

Öğretmenler tarafından okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yüksek düzeyde algılandığı araştırma sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürleri, mesajları anlaşılır ve net bir şekilde ifade etmekte, iletişim engeline sebep olacak davranışlardan kaçınmakta ve okul içi iletişim ağını sürekli açık tutmaktadır. Bu sonuç Topluer'in (2008) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Yine Elekdağ ve Demirdağ (2020) yaptıkları

çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin yüksek, sürdürümcü liderlik düzeyleri orta, serbest bırakıcı liderlik düzeyleri düşük, iletişim becerileri düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar bu çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Okul müdürlerinin paydaşlarla olan ilişkilerinde objektif olmaları, yapıcı tutumlar sergilemeleri, okulun amaçlarını açık ve net bir şekilde ifade etmeleri ve bunu takipçilerine hissettirmeleri, takipçileri ile ilişkilerinde farklılıkları gözetmeleri, onlara güven vermeleri amaçları doğrultusunda hedefe yönlendirmeleri iletişim sürecinde olması gereken liderlik becerileri olarak söylenebilir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu araştırmanın bir diğer sonucudur. Bu sonuca göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça iletişim becerilerinin de artacağı, dönüşümcü liderlik davranışları azaldıkça iletişim becerilerinin de azalacağı şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuca benzer şekilde Arpaçay (2014) ve Çetinkaya (2011) yaptıkları çalışmalarda dönüşümcü liderlik stili ile iletişim becerisi arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Öte yandan sürdürümcü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olması araştırma sonucunda ortaya çıkan bir diğer sonuçtur. Yani okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik becerileri arttıkça iletişim becerilerinin azaldığı şeklinde bir algı söz konusudur. Bu sonuç, Azımı'nın (2021) yapmış olduğu çalışmanın sonuçları tarafından da desteklenmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda okul müdürlerinin sahip olduğu liderlik stillerinin iletişim becerilerini yordayıcı gücünü ortaya çıkarmak için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik becerilerinin iletişim becerilerinin anlamlı ve güçlü bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Bu sonuç dönüşümcü bir okul müdürünün güçlü bir iletişim becerisine sahip olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Bu durum, Çetinkaya'nın (2011) yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Öte yandan sürdürümcü liderlik becerileri ve serbest bırakıcı liderlik becerilerinin iletişim becerilerini anlamlı bir yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucu da göstermektedir ki yeniliğe, değişime ve gelişime kapalı bir okul müdürünün iletişim becerileri öğretmenler tarafından zayıf olarak algılanmaktadır.

Sonuç olarak okul müdürlerinin sahip olduğu dönüşümcü liderlik becerileri ile iletişim becerileri arasında güçlü bir ilişki olduğu ve dönüşümcü liderliğin iletişim becerilerini güçlü bir şekilde yordadığı ortaya çıkmıştır. Öte yandan sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stilleri arasında negatif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu ancak bu liderlik stillerinin okul müdürlerinin iletişim becerilerini yordamadığı çalışma sonucunda elde edilmiştir.

Okullar, öğrencilere eğitim öğretim hizmetleri sunmak amacıyla farklı branş ve farklı kişilik özelliklerine sahip öğretmenlerin bir araya geldiği örgütlerdir. Eğitim örgütlerinin önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmesi için öğretmenlerin sahip oldukları yetenekleri keşfederek bu yeteneklerin işe koşulmasını sağlayan ve örgüt içi iletişim

kanallarını etkin biçimde kullanan okul müdürlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple hâlihazırda görevde bulunan okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik stillerini ve iletişim becerilerini geliştirebilmeleri adına kendilerini sürekli geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. Yapılacak yeni okul müdürleri ataması öncesinde de müdür adaylarının liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik, düzenlenecek hizmet içi eğitimlerden faydalanmaları sağlanabilir.

Bu doğrultuda liderlik stilleri ve iletişim becerilerine yönelik olumlu algı olduğu ve bu durumun devamlılığı için eğitim paydaşlarının bilinçlendirilmesine yönelik etkinlikler planlanabilir. Okul müdürlerinin, öğretmenlere ve diğer çalışanlara liderlik vasıflarını gösterebilmeleri onları etkileyebilmeleri için Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürlerinin yöneticilik görevini ihtisas mesleği olarak kabul görmeli ve buna yönelik yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik programlar hazırlamalıdır. Bu bağlamda okul müdürlerine kendilerini geliştirme olanakları sunulmalı ve gereken psikolojik ve eğitsel destek sağlanmalıdır. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin artırılması adına gerekli eğitimlerin ve fırsatların sunulması gerekmektedir. Okul müdürlerinin de iletişim becerileri konusunda hassas davranmaları ve bu konuda kendilerini geliştirmeleri beklenmelidir. Okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik stilleri ve iletişim becerileri hakkında yapılan araştırmaların okul hayatına etkisinin ve yansımalarının izlenmesi gerekmektedir.

## Summary

### Introduction

One of the most important factors in a country's social development is undoubtedly education. Therefore, countries devote a large part of their budgets to education in order to increase the welfare level of the people, to have a say in the changing and developing world order and to keep up with the requirements of the age (Korkmaz, 2006). Gunter (2012) explains that education management is more of an application area than an information field, with problems that need to be solved in the focus of education management. It is understood from Gunter's statement that the principals responsible for the management of education in schools will face many problems during the implementation and that in order to solve these problems, the principals must have leadership skills as well as knowledge and equipment. School principals are the leaders of the institutions in which they serve. When examining the qualifications and skills that should be in school principals, having effective communication skills and being able to lead organizations is very prominent (Gürsel, 2007). It cannot be said that studies between communication skills and leadership styles are sufficient. In this context, this study is expected to contribute to the field writing and provide guidance to the educators working in the field in terms of self-evaluation. The results are expected to shed light on subsequent studies and contribute to the understanding of school administrator training. In this context, it is aimed to examine the relationship between the communication skills of the school principals and the leadership they exhibit.

### Method

In the study, since it was aimed to determine the existence and degree of the relationship between the leadership styles of the school principals and the communication skills, this study was patterned in the relational survey model. In the study, 447 teachers calculated by simple selective sampling method and 5 %error rate were determined as the sample of the study. The data of the study were collected with the form of three parts: the "School Principals Leadership Styles Scale" and the "Communication Skills Scale of School Administrators" and the "Personal Information Form" prepared to determine the demographic characteristics of participating teachers. Multiple regression analysis was performed for the analysis of the communication skills of the leadership styles of the school principals. The coefficient of the Pearson Moment Correlation coefficient was calculated in order to determine the relationship between the communication skills of the school principals and the leadership styles.

### Results

As a result of the research, according to teacher perceptions, school principals; transactional leadership levels are moderate ( $\bar{X}=2.98$ ), transformational leadership levels are high ( $\bar{X}=3.51$ ), and Laissez faire leader levels are weak ( $\bar{X}=2.49$ ). According to teacher perceptions, it is seen that the communication skills of the school principals are high ( $\bar{X}=3.71$ ) level. The school principals are medium level and significant relationship between the transactional leadership styles and communication skills ( $r=-.30$ ;  $p<0.01$ ), the transformational leadership styles and communication skills are significantly strong and significant relationship between communication skills ( $r=.92$ ;  $p<0.01$ , it is seen that there is a moderate and significant relationship between the Laissez faire leadership styles and communication skills ( $r=-.48$ ;  $p<0.01$ ). As a result of analyzing a significant regression model, 84% of the variance in ( $p<.001$ ) and communication skills ( $R^2_{adjusted}=.84$ ) was found to explain by the transformation, transactional and Laissez-faire leadership variables ( $F_{(3,443)}=830.95$ ). Accordingly, the transformational leadership style predicts their communication skills significantly and positively ( $\beta=.91$ ;  $t=42.56$ ;  $p<.001$ ).

### Discussion

As a result of the research that there is a positively strong relationship between the transformative leadership styles and communication skills of school principals. According to this result, it can be interpreted as the communication skills of school principals will increase as their transformative leadership behaviors increase, and communication skills will decrease as transformational leadership behaviors decrease. Similar to this result, Arpaçay (2014) and Çetinkaya (2011) stated that there is a meaningful and strong relationship between transformational leadership style and communication ability. According to the results of multiple regression analyses to reveal the comprocessing power of leadership

styles held by school principals for the purpose of the research, it was observed that transformational leadership skills are a meaningful and powerful predict of communication skills. This result can also be interpreted as a transformational school principal having a strong communication skills. On the other hand, it has been concluded that transactional leadership skills and laissez faire leadership skills do not make a meaningful effort on communication skills.

### Pedagogical Implications

Communication, which is related to all stages of management processes, can also be considered as a leadership skill in influencing people. It can be said that as a leader, school administrators should have effective communication skills to influence, motivate and mobilize employees for organizational purposes. In this context, this study, which examines the relationship between the leadership styles and communication skills of school administrators, can be expected to contribute to the relevant people.

### Araştırmanın Etik Taahhüt Metni

Yapılan bu çalışmada bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulduğu; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifatın yapılmadığı, karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde "Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi ve Editörünün" hiçbir sorumluluğunun olmadığı, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğu sorumlu yazar tarafından taahhüt edilmiştir.

### Kaynaklar

- Açıkalın, A. & Şişman, M. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Pegem Akademi.
- Akan, D., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi (OMLSÖ). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415. DOI:10.17755/esosder.28743
- Akan, D. & Azimi, M. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.
- Akcakoca, A. & Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansını. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2). 1-23.
- Akın, U. (2019). Liderlik. N. Cemaloğlu, M. Özdemir (Ed.). *Eğitim Yönetimi (2. Baskı)* içinde (s.131-160). Pegem Akademi.
- Aktaş, A. & Özgenel, M. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2). 1-18.
- Arpaçay, A. E. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri ile öğretmenlerin saygın okul müdürü algısı arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 161-189.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Inc. Menlo Park*. Mind Garden.

- Aydın, A., Sarier, Y. & Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2). 795-811.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Hatiboğlu Yayıncılık.
- Azımı, M. (2021). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumuna ve örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. [Yayımlanmamış doktora tezi], Atatürk Üniversitesi.
- Bresctick, E. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*, [Yayımlanmamış doktora tezi], Gazi Üniversitesi.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57). 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi.
- Büyükoztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Casiadi, S. (2017). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi konusunda görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. & Kılınc, A. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(23). 132-156.
- Çakmak, Ö. (2008). Eğitimin ekonomiye ve kalkınmaya etkisi. *D. Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11. 33-41.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 4(16).
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. (3. Baskı). Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2004). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Akademi.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Elekoğlu, F. & Demirdağ, S. (2020). Okul müdürlerinin 21. yüzyıl becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stillerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 101-117.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve okul yönetimi*. Sistem Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Ergin, A. (2012). *Eğitimde etkili iletişim*. Anı Yayınları.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw – Hill.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill.
- Gay, L. R. Mills, G. E. & Airasian, P. (2012). *Educational research competencies for analysis and applications* (10th ed.). Pearson.
- Getmez, D. (2018). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Gunter, H. M. (2012). The field of educational administration in England. *British Journal of Educational Studies*. 60(4), 337-356. DOI:10.1080/00071005.2012.729664
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık üzerine bir çalışma* [Yayımlanmamış doktora tezi], Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Gürsel, M. (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Eğitim Yayınevi.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (çev. ed. S. Turan). Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16, 443-465.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınevi.
- Korkmaz, A. (2006). Eğitimin ve ekonomi arasındaki ilişkiler. L. Küçükahmet (Ed.) *Eğitim bilimine giriş* içinde (s. 96-97). Nobel Yayınevi.
- Korkmaz, M. (2018). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 75-98.
- Lunenburg, F. & Ornstein, A. (2013). *Educational administration- eğitim yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım.
- Marşap, A. (1995). *Yönetim kontrol sistemleri*. KHO Basımı.
- Memişoğlu, S. P. (2012). Sınıfta iletişim süreci. M. Şişman & S. Turan (Ed.), *Sınıf yönetimi* (s. 133-146). Pegem Akademi.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. Psychology Press.
- Oskay, U. (2011). *İletişim A B C'si*. Der Yayınları.
- Önsal, A. (2012). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler: Eğitimde dönüşüm*. (6. Baskı). Pegem Akademi.
- Pan, Y. & Jackson, R. T. (2008). Ethnic difference in the relationship between acute inflammation and and serum ferritin in US adult males. *Epidemiology and Infection*, 136, 421-431.
- Rowold, J. & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9(2), 35-48.
- Sabuncuoğlu, Z. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Yayınları.
- Sarpkaya, R. (Ed). (2018). *Eğitim liderliği ve yönetimi kuramları*. Pegem Akademi.
- Saylık, A. & Hazar, S. (2021). X ve Y kuşağı okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (79), 1137-1161. <https://doi.org/10.17755/esosder.842683>
- Seyyar, A. & Genç, Y. (2010). *Sosyal hizmet terimleri*. Sakarya Yayıncılık.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki. (Eskişehir ili örneği)* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Şimşek, Y. & Altinkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. (4. Baskı). Pegem Akademi.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki "Malatya İli Örneği"*, [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Turan, S. & Bektaş, F. (2014). Liderlik. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* içinde. Pegem Akademi.
- Uzun, T. (2015). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.