

Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Erdem Ayanoğlu^{1*}, Kenan Yıldız², Gülnur Değer Yoloğlu³, Şebnem Girgin⁴, Veli Yoloğlu⁵,
Vesile Özlem Ayanoğlu⁶, Vedat PEKER⁷ ve Menderes Bayındır⁸

¹ Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Türkiye,

² Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Türkiye,

³ Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Türkiye,

⁴ Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Türkiye,

⁵ Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Türkiye,

⁶ Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Türkiye,

⁷ Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Türkiye,

⁸ Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Türkiye

*(erdemayanoglu@hotmail.com)

(Received: 22 February 2025, Accepted: 28 February 2025)

(4th International Conference on Contemporary Academic Research ICCAR 2025, February 22-23, 2025)

ATIF/REFERENCE: Ayanoğlu, E., Yıldız, K., Yoloğlu, G. D., Girgin, Ş., Yoloğlu, V., Ayanoğlu, v. Ö., Peker, V. & Bayındır, M. (2025). Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *International Journal of Advanced Natural Sciences and Engineering Researches*, 9(3), 86-92.

Özet – Okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Sakarya ilinde bulunan resmi okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen toplam 836 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler kullanılmıştır. Bu değerlerin tespitiyle okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim yeterlik düzeylerinin düşük düzeyde; yine anlama-empati kurabilme ve destekleme yeterlik düzeylerinin düşük düzeyde; sosyal rahatlık sağlama yeterlik düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu sonuçlarına varılmıştır. Eğitim örgütlerinin lideri konumunda olan okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri örgüt içi iletişim ağı kurulması, örgüt içi ilişkilerin geliştirilmesi, olumlu okul ikliminin oluşturulması/devam ettirilmesi ve okul etkililiği için kritik bir role sahiptir. Okul müdürlerinin etkili iletişim yeterliklerine ilişkin tutum ve davranış geliştirmelerine yönelik eğitim programları hazırlanabilir. Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin derinlemesine incelenmesine imkân verecek nitel araştırmalar yapılması önerilir.

Anahtar Kelimeler – İletişim, İletişim Yeterlikleri, İletişim Yeterlik Düzeyleri, İletişim Becerileri, Okul Müdürü.

I. GİRİŞ

İletişim örgütsel yönetimde hayati bir rol oynar. Sözlü veya yazılı biçimde bilgi aktarma eylemi olarak kavramsallaştırılan iletişim (Nwafor & Nwogu, 2014), yönetsel işlevleri organize ettiği için örgütlerin iç işleyişi için bir gerekliliktir (Heinz vd., 2012). Örgütün hedeflerini duyurmak, bu hedeflerin başarılması için uygulamalar geliştirmek, insan kaynağını en etkili ve verimli bir şekilde kullanmak, çalışanları

geliştirmek, performansı kontrol etmek, başarı için motive etmek, olumlu bir örgüt iklimi yaratmak gibi birçok anlamda örgütsel yönetimde yarar sağlar (Okeowhor vd., 2024). İletişim, örgütte neyin önemli olduğunu yansıtır ve üretime hız kazandırır (Gilbert, 2013; Bolman & Deal, 2017). Nitekim etkili iletişim stratejileri, örgütlerin işlevsel amaçları için çalışanlarını ortak bir amaca yönlendirir ve bu ortak amaç doğrultusunda örgüt hedeflerine yönelik çalışan bilinci ve motivasyonu yaratır (Marion & Gonzales, 2014). Bu bağlamda örgütte iletişime yön veren, iletişim sürecini başlatan ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli kişi olan örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Çünkü yönetici, örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak alt kademedeki personele göre daha etkin bir konuma sahiptir. Örgütsel yaşamda iletişimin en önemli işlevi politik kararları etkilemek, geri besleme sağlamak ve örgütteki gelişmeler hakkında personele sürekli bilgi vermektir (Celep, 1992). Yönetici örgütsel hedefleri ve bu hedefler için yapılacak uygulamaları, çalışmalarını çalışanlara etkili bir şekilde iletmelidir (Marion & Gonzales, 2014). Bu nedenle örgütsel hedeflere ulaşmada örgüt yöneticilerinin sahip oldukları iletişim yeterlikleri önemli görülmektedir (Berman & Hellweg, 1989).

Eğitim örgütleri olarak okullarda iletişim yeterlikleri yüksek yöneticilerin varlığı eğitim sisteminin amaçlarına ulaşması için önemli bir gerekliliktir. Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşması büyük ölçüde öğretmenlerin, personelin ve ebeveynlerin örgütteki katılımına dayanır; bu nedenle okul müdürlerinin okuldaki uygulamaları doğru bir şekilde ilgili kişilere iletmesi kesin bir etkiye sahiptir (Burns, 1978). Öğrenme için uygun bir ortamı oluşturmak, akademik başarıyı, öğretmen gelişimini ve ebeveyn katılımını motive etmek okul müdürünün iletişim uygulamalarının doğrudan bir sonucudur (Gordon-Phan, 2019). Gilbert (2013), iyi bir yöneticinin iletişim kurma yeteneğine ve başkalarının bakış açılarını görme becerisine sahip olması gerektiğini belirtir. Sebring ve Bryk (2000) araştırmalarında müdürün davranışları ve uygulamalarının, öğrenme topluluğunun tüm yönlerini etkilediğini ve bunun da okul başarısını sağladığını vurgular. İletişim yeterlikleri, müdürlerin bir eğitim kuruluşunda başarılı bir ortam oluşturma yollarını modellemeleri için önemli bir olgudur (Gordon-Phan, 2019). Goleman (1995), iletişim yeterliklerine sahip olmanın örgütsel başarı için iyi bir liderlik niteliği olduğunu ifade eder. Okul yöneticileri planlar, organize eder, iş bölümü yapar, yönlendirir, eşgüdüm ve değerlendirir. Yeterli iletişim olmadan bu görevler başarılı bir şekilde gerçekleştirilemez (Lunenburg & Ornstein, 2012). Nihayetinde okul örgütlerinde yöneticilerin güçlü iletişim yeterliklerine sahip olmaları eğitim öğretim faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda çalışmada “Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ne düzeydedir?” sorusuna cevap aranmıştır. Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesinin alanyazına sağlayacağı teorik katkının yanında, okul yönetiminde iletişim yeterliklerinin önemine ilişkin okul müdürlerinde farkındalık yaratması açısından önemli görülmektedir. Yanı sıra araştırma sonuçlarının okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin bilgi ve yeterliklere sahip olmalarında ve bu yönde tutum ve davranış geliştirmelerinde teşvik edici olacağı gibi iletişim yeterliklerine sahip olmaya ilişkin okul müdürü davranışlarını düzenlemeye dair eğitim politikalarına yön verecek uygulamalara veri sağlaması açısından önemli görülmektedir.

II. YÖNTEM

A. Araştırmanın Modeli

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geniş örneklem ile yürütülecek herhangi bir konu ya da durum hakkında katılımcıların genel olarak görüşlerinin ve ilgi, beceri, tutum gibi özelliklerinin betimlenmesini amaçlayan (Balci, 2006), geniş bir temsil ve genelleme kapasitesine sahip bir araştırma desendir (Check & Schutt, 2012). Bu çalışmada okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

B. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2024-2025 eğitim öğretim yılında Sakarya ilinde görev yapan 15.489 öğretmen oluşturmuştur. Örneklem evreni temsil edecek şekilde basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

Basit tesadüfî örnekleme yöntemi, evrendeki birimlerin her birinin örneklem içinde yer alabilme ihtimalinin eşit olduğu bir örnekleme yöntemidir (Kerlinger & Lee, 1999). Bu kapsamda Sakarya ilinde görev yapan öğretmenlerden gönüllü olanlar örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırmanın örneklemi 836 öğretmenden oluşmuştur. Örnekleme yer alan öğretmenlerin demografik bilgilerinin dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 486’sı (% 58.1) kadın, 350’si (% 41.9) erkek; 185’i (% 22.1) 21-30 yaş, 202’si (% 24.2) 31-40 yaş, 359’u (% 42.9) 41-50 yaş, 90’ı (% 10.8) 51 ve üstü yaş aralığındadır. Öğretmenlerin 634’ü (%75.8) lisans ve 202’si (%24.2) lisansüstü eğitim mezunudur. Ayrıca öğretmenlerin 105’i (%12.6) okulöncesi, 372’si (% 44.5) ilkokul, 184’ü (% 22.0) ortaokul ve 175’i (% 20.9) ise lise öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

Tablo 1. Örnekleme Yer Alan Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Demografik Değişken	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	486	58.1
	Erkek	350	41.9
Yaş	21-30	185	22.1
	31-40	202	24.2
	41-50	359	42.9
	51 ve üstü	90	10.8
Öğrenim Durumu	Lisans	634	75.8
	Lisansüstü	202	24.2
Görev Yaptığı Okul Türü	Okulöncesi	105	12.6
	İlkokul	372	44.5
	Ortaokul	184	22.0
	Lise	175	20.9

C. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu” ile Wiemann (1977) tarafından geliştirilen Topluer (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “İletişim Yeterlikleri Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Ölçek, “anlama-empati kurabilme”, “sosyal rahatlık sağlama” ve “destekleme” olmak üzere 3 alt boyut ve 31 maddeden oluşmaktadır. (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) çoğu zaman ve (5) her zaman şeklinde beşli Likert tipinde derecelendirilmiş ölçekten alınabilecek en yüksek puan 155 en düşük puan 31’dir. Ölçekte yer alan 4., 8., 9., ve 24. maddeler ters kodlanmıştır. Ölçeğin anlama-empati kurabilme, sosyal rahatlık sağlama ve destekleme alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla $\alpha=0,96$, $\alpha=0,87$ ve $\alpha=0,86$ olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda Topluer (2008) tarafından yapılan çalışmada Türkçe’ye uyarlanan ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır. Mevcut araştırmanın örneklemi üzerinde yapılan güvenirlik çalışmasında anlama-empati kurabilme, sosyal rahatlık sağlama ve destekleme alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla $\alpha=0,95$, $\alpha=0,92$ ve $\alpha=0,91$, ölçek genelinde ise $\alpha=0.94$ olarak bulunmuştur.

Araştırmacı tarafından oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu” ile Wiemann (1977) tarafından geliştirilen Topluer (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “İletişim Yeterlilikleri Ölçeği” nden oluşan veri toplama aracı öğretmenlere online anket platformu olan Google Drive üzerinden ulaştırılmıştır. Araştırma verileri öğretmenlerin gönüllük esasına göre verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilmiştir. 906 katılımcıdan veri toplanmış, verilerin analizi sırasında 29 verinin kayıp değerlere sahip olduğu ve 41 verinin uç değer olduğu tespit edildiğın bu veriler veri setinden çıkarılmıştır. 836 katılımcıdan oluşan veri seti ile analizler gerçekleştirilmiştir.

D. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde sosyal bilimler araştırmalarında kullanılan SPSS istatistik paket programından yararlanılmıştır. Veri analizi süreci öncesinde veri seti hatalı ve kayıp veriler açısından incelenmiştir. Veri seti normallik dağılımı açısından incelenmiştir. Uç değerlerin tespitinde standartlaştırılmış z puanı ile değerlendirme yapılmıştır. Normallik dağılımının incelenmesinde çarpıklık ve basıklık katsayıları belirlenmiştir. Veri setinin normallik varsayımını sağladığının anlaşılmasından sonra araştırma problemine ilişkin analizlerde verilerin aritmetik ortalama, mod ve medyan değerleri kullanılmıştır. Okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim yeterliklerine ilişkin ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında 1.00-1.80 “çok düşük”, 1.81-2.60 “düşük”, 2.61-3.40 “orta düzey”, 3.41-4.20 “yüksek” ve 4.21-5.00 “çok yüksek” ölçütleri kullanılmıştır.

III. BULGULAR

Araştırma verileri veri analizi süreci öncesinde kayıp değer ve hatalı değerler açısından incelenmiş, ölçek maddelerinden bir veya daha fazlasını cevaplamayan 29 katılımcının cevapları değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Uç değer analizi için z puan değerleri incelenmiş, 41 verinin uç değer olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler veri setinden çıkarılmıştır. Bu kapsamda analizlere 836 veri ile devam edilmiştir. Uç değerlerin çıkarılmasıyla -2,98 ile 2.06 aralığında z puan değerleri elde edilmiştir. Z puan değerlendirmesinde örneklem büyüklüğü 100’ün üzerinde olduğu için ± 3.29 puan aralığı dikkate alınmıştır (Tabachnick & Fidell, 2012). Veri setinin normallik dağılımının incelenmesi ile elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin sırasıyla -.284 ile .158 ve -.326 ile .296 aralığında olduğu belirlenmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olması veri setinin normal dağılıma sahip olduğunu ifade eder (Tabachnick & Fidell, 2012). Bu kapsamda veri setinin normallik varsayımını karşıladığı belirlenmiştir. Bu aşamadan sonra okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel istatistikler yapılmış ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Sahip Oldukları İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler

Ölçek/Boyut	Aritmetik Ortalama	Mod	Medyan
Anlama-empati Kurabilme	2.35	6.00	5.00
Sosyal Rahatlık Sağlama	3.05	4.00	6.00
Desteleme	2.48	9.00	8.50
*İletişim Yeterlilikleri	2.57	5.00	6.00
*Ölçek Geneli			

Tablo 2’de aritmetik ortalama, mod, medyan değerlerinin “Anlama-empati Kurabilme” alt boyutu için sırasıyla 2.35, 6.00 ve 5.00; “Sosyal Rahatlık Sağlama” alt boyutu için sırasıyla 3.05, 4.00 ve 6.00 ve “Destekleme” alt boyutu için sırasıyla 2.48, 9.00 ve 8.50 olduğu görülmektedir. Ölçeğin geneli için aritmetik ortalama, mod, medyan değerlerinin ise sırasıyla 2.57, 5.00 ve 6.00 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim yeterlik düzeylerinin düşük, yine anlama-empati kurabilme ve destekleme yeterlik düzeylerinin düşük düzeyde ve sosyal rahatlık sağlama yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

IV. SONUÇLAR

Okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim yeterlik düzeylerinin düşük düzeyde; yine anlama-empati kurabilme ve destekleme yeterlik düzeylerinin düşük düzeyde; sosyal rahatlık sağlama yeterlik düzeylerinin ise orta

düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim engeline sebep olacak bir takım tutum ve davranışlara sahip oldukları ve okul içi iletişim ağını açık tutma konusunda düşük bir yeterliğe sahip oldukları ifade edilebilir. Ayrıca öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenleri anlama, empati kurma, destekleme konularında yeterliliklerinin zayıf olduğu; öğretmenlere sosyal rahatlık sağlama konusunda ise orta düzeyde bir yeterliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Bir başka ifade ile öğretmenler okul müdürlerinin okuldaki yönetim süreçlerinde diğer paydaşlar ile olan ilişkilerinde etkili bir iletişim kuramadıklarına ve paydaşlara destek sağlama ve paydaşlarını anlamada yeterli olamadıklarına ilişkin bir algıya sahiptir. Alanyazında okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin yapılan çalışmalarda birçok farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Akan ve Mehrdad (2009), Aydoğan ve Kaşkaya (2010), Çelik (2013), Çınar (2010), Sağır ve Parlak (2018), Topluer (2008), Elekdağ ve Demirdağ (2020) ile Bozkurt ve Kaya (2022) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Arslan (2022) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin genel ortalamasının “çoğu zaman”; yine anlama-empati kurabilme ve sosyal rahatlık sağlama yeterliklerine ilişkin görüşlerinin çoğu zaman ve destekleme yeterliklerine ilişkin görüşlerinin ise “bazen” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin Güngör (2022) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerine yönelik öz değerlendirmelerinin iyi düzeyde olduğu; öğretmenlerin değerlendirmesi ile ise okul müdürlerinin iletişim becerilerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Fidan ve Küçükali (2014) öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının güçlü fakat geliştirilmesi gerektiğini belirlemiştir. Sevinç’in (2013) araştırmasında elde ettiği sonuçlara göre öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin destekleme odaklı iletişim yeterliklerine dair algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

V. ÖNERİLER

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 gerekir (Bursalıoğlu, 2010). İletişim yöntemlerinin doğru ve etkili kullanılıp kullanılmaması okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile doğrudan ilişkilidir (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). Bu kapsamda araştırma sonuçları öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin düşük olduğuna işaret ettiğinden okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin geliştirilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda okul müdürlerinin etkili iletişim yeterliklerine ilişkin tutum ve davranış geliştirmelerine yönelik eğitim programları hazırlanabilir. Okul müdürlerinin iletişim engelleriyle başetme yollarını öğrenmeleri okul etkililiği için gereklidir. Okul müdürlerinin bu konulardaki bilgi ve becerisi, olumlu okul ikliminin oluşumunda ve devam ettirilmesinde kritik bir role sahiptir. Okul müdürlerinin, okullarda olumlu bir hava oluşturmak, eşgüdümü sağlamak, etkili kararlar almak, planları ve programları verimli biçimde yürütmek, değerlendirmeleri doğru yapmak ve mevcut şartlarını geliştirebilmek için etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Ada vd., 2015).

Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin yapılan bu araştırma nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Konunun derinlemesine incelenmesine imkân verecek nitel araştırmalar yapılması önerilir. Yanı sıra bu araştırmada okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri öğretmen algıları doğrultusunda belirlenmiştir. Okul müdürlerinin görüşlerine göre belirlenmesine ilişkin nicel ve nitel çalışmalar yapılabilir. Ayrıca iletişim yeterlikleri kavramı ile farklı kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koyabilecek araştırmaların yapılması da alanyazına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- [1] Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R., & Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri (Erzurum ili örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 101- 114. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunisobil/issue/2838/38748>
- [2] Akan, D., & Mehrdad, A. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/nevsosbilen/issue/46568/546185>
- [3] Arslan, S. (2022). Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve yönetim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 8(16), 1–18. <https://doi.org/10.51293/socrates.176>
- [4] Aydoğan, İ., & Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gefad/issue/6742/90644>
- [5] Balcı, A. (2006). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Pegem Akademi.
- [6] Berman, S. J., & Hellweg, S. A. (1989). Perceived supervisor communication competence and supervisor satisfaction as a function of quality circle programs. *Journal of Business Communication*, 26, 103-122. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:144997901>
- [7] Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119281856>
- [8] 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. <https://doi.org/10.30703/cije.1083005>
- [9] Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row Press. <https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n551/mode/2up>
- [10] Bursalıoğlu, Z. (2010). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Pegem Akademi.
- [11] Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8, 301-316. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/88314>
- [12] Çelik, M. (2013). İstanbul İli Arnavutköy ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonları ve akademik tükenmişlikleri üzerine etkisi [Yüksek Lisans Tezi], Yeditepe Üniversitesi.
- [13] Check, J., & Schutt, R. K. (2012). *Research methods in education*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781544307725>
- [14] Çmar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4768/65590>
- [15] 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. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2160970>
- [16] Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve okul yönetimi*. Sistem Yayınları.
- [17] Ergin, A. (2012). *Eğitimde etkili iletişim*. Anı Yayınları.
- [18] Fidan, M., & Küçükali, R. (2014) İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 317-334. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ebader/issue/44675/555049>
- [19] Gilbert, M. B. (2013). *Communicating effectively: Tools for educational leaders*. Lanham. Rowman & Littlefield Education. https://books.google.com.tr/books/about/Communicating_Effectively.html?id=45icAAAAMAAJ&redir_esc=y
- [20] Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books. https://books.google.com.tr/books/about/Emotional_Intelligence.html?id=XP5GAAAAMAAJ&redir_esc=y
- [21] Gordon-Phan, S. (2019). *The impact of principals' communication practices on school success environment: an intrinsic case study [Master's Thesis]*. <https://dune.une.edu/theses/242>
- [22] Güngör, F. D. (2022). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları* [Yüksek Lisans Tezi], Pamukkale Üniversitesi.
- [23] Heinz, W., Mark, V.C., & Harold, K. (2011). *Management: A global and entrepreneurial perspective*. Tata McGraw Hill. <https://dokumen.pub/management-a-global-innovative-and-entrepreneurial-perspective-14nbsped-9781259026836.html>
- [24] Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (1999). *Foundations of behavioral research*. Harcourt College Publishers. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=230631>
- [25] Lunenburg, F. C., & Ornstein, A.C. (2012). *Eğitim yönetimi*. (Çev. G. Arastaman). Nobel Yayıncılık
- [26] Marion, R., & Gonzales, L. (2nd) (2014). *Leadership in education: Organizational theory for the practitioner*. Waveland Press. <https://www.waveland.com/browse.php?t=359>
- [27] Nwafor, N. H., & Nwogu, U. J. (2014). Humanising the classroom: A pragmatic approach. *European Scientific Journal*, 10(19), 416-425. <https://doi.org/10.19044/esj.2014.v10n19p%p>
- [28] Okeowhor, D. O., Orji, U. W., & Nwaeleha, P. C. (2024). Principals communication and decision making skills for effective administration of principal in public secondary schools in Abia State. *International Journal of Innovative Education Research*, 12(3), 244-254. <https://www.seahipublications.org/wp-content/uploads/2024/07/IJISSER-S-20-2024.pdf>

- [29] Sağır, M., & Parlak, F. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, 22(76), 165-185. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sosekev/issue/71466/1149870>
- [30] Sebring, P. B., & Bryk, A.S. (2000). School leadership and the bottom line in Chicago. *Phi Delta Kappan*, 81(6), 440-443. <https://consortium.uchicago.edu/sites/default/files/2018-10/SchoolLeadershipAndTheBottomLine.pdf>
- [31] Sevinç, Y. S. (2013). *İlköğretim okulu iletişim yeterlilikler yöneticilerinin ine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Uşak ili örneği). [Yüksek Lisans Tezi], Uşak Üniversitesi.
- [32] Tabachnick B. G., & Fidell L. S. (2012). *Using multivariate statistics*. Person Education. <https://ebook.upgrisba.ac.id/ebook/komputer-informasi-referensi-umum/6th-edition-using-multivariate-statistics-pearson/download>
- [33] Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki* (Malatya İli Örneği) [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- [34] Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3, 195–213. <https://sci-hub.se/10.1111/j.1468-2958.1977.tb00518.x>