

OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİ VE YÖNETİM BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Saadet Arslan¹

ÖZET

Yapılan araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve yönetim becerileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Adıyaman ili merkezinde çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrenden “Kolayda Örnekleme” yöntemi ile belirlenen 387 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması için iki ayrı veri toplama aracı kullanılmıştır. Birincisi öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerini öğrenmek için “Yönetim Becerileri Ölçeği”, ikincisi ise öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerini öğrenmek için “İletişim Yeterlikleri Ölçeği” dir. Veri analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim becerilerinin ve iletişim yeterliliklerinin iyi durumda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve yönetim becerilerinin cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, çalışılan okul türü ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri ve iletişim yeterliliklerine ait görüşlerinin birbirine benzemediği söylenebilir. İfade edilenlere ek olarak araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri ve iletişim yeterlikleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, öğretmen, yönetim becerileri, iletişim yeterlikleri.

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' COMMUNICATION SKILLS AND MANAGEMENT SKILLS

ABSTRACT

In the research, it is aimed to determine the relationship between the communication competencies and management skills of school principals according to the opinions of the teachers. Relational survey model, one of the quantitative research methods, was used in the research. The universe of the research consists of teachers working at various educational levels in the city center of Adıyaman. The sample of the research is 387 teachers determined from the population by the "Easy Sampling" method. Two separate data collection tools were used to collect data in the study. The first is the "Management Skills Scale" to learn the opinions of the teachers on the management skills of the school principals, and the second is the "Communication Competencies Scale" to learn the opinions of the teachers on the communication competencies of the school principals. Parametric tests were used in data analysis. In the study, it was concluded that the school principals' management skills and communication competencies were in good condition according to the opinions of the teachers. In the study, it was concluded that, according to the opinions of the teachers, the communication competencies and management skills of the school principals differed significantly according to the variables of gender, educational status, marital status, type of school and professional seniority. According to these results, it can be said that teachers' views on school principals' management skills and communication competencies are not similar to each other. In addition to what was stated, in the study, it was concluded that there is a positive and highly significant relationship between school principals' management skills and communication competencies, according to teachers' views.

Keywords: School principal, teacher, management skills, communication competencies

¹ Öğretmen, Adıyaman Milli Eğitim Müdürlüğü, sisears_02@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-7667-3701

1. GİRİŞ

Çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak teşkilat ile birleşmelerini sağlamak, yeteneklerini kullanabilmelerine imkân sağlamak ve katılımcı bir ortam hazırlayarak işleriyle birlikte kendilerini de geliştirmelerine imkân vermek yönetimin görevidir (Kayıkçı, 1999). Başaran'a (2000) göre, yönetime ilişkin ilk belirtiler, ilkel toplumların, kendilerini savunmak amacıyla kazdıkları hendek ve yaptıkları duvarlar; beslenmek için birlikte yaptıkları süreklilik; doğal yıkımdan korunmak için birbirlerine dayanışmalarıdır. Bunları yapmak için insanların birlikte yaşamaya başlamaları ile yönetim de başlamıştır. Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir (Bursalıoğlu, 2005). Yönetim kavramının tanımında bir görüş birliği sağlanamadığı için çeşitli bilim dallarında farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, eğitimciler ve diğer pozitif bilimciler yönetimi kendi açılarından tanımlamışlardır. Örneğin, sosyologlara göre yönetim bir sınıf ve statü sistemi (Dinçer ve Fidan, 1996), siyasal bilimlerde, bir otorite sistemi (Can, 2005), eğitimcilerde ise; eğitim sisteminin ve bu sistemi oluşturan kuruluşların bilimsel bilgilere uygun olarak yönetilmesi olarak ifade edilmektedir (Başaran, 1999).

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir (Genç, 2004). Yönetimi zaman olarak bir süreç olarak gören düşünürlere göre yönetim; bir öbek insanı önceden saptanmış hedeflere doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile eşgüdümü sağlama gayretlerinin hepsini kapsayan bir süreçtir (Şimşek, 2002). Bu süreç bireyler tarafından farklı örgütlerde farklı şekillerdeki yönetim beceri ve yeterlilikleri ile yerine getirilmektedir. Yapılan araştırma kapsamında yönetim eğitim kurumları temelinde ele alınmıştır.

Eğitim kurumlarının en tepesindeki koordinatörü ve denetmeni olan okul yöneticisi (Doğan, Çetin ve Koçak, 2016), yönettiği eğitim kurumunun amaçlarını yerine getirmekle sorumludur (Köybaşı ve Dönmez, 2017). Öğretmenlerin okula karşı olumlu duygular içerisinde görev yapmasını ve sağlıklı bir okul iklimini okul yöneticisinin yönetim yeterlilikleri ile sağlanabilir (Okutan, 2003). Okul yöneticisinin, okulun paydaşlarını biraraya getirerek, okulun müşterek amaçlara yönlendirmesinde ve eğitim-öğretim süreçlerinin geliştirilebilmesinde iletişim yeterlilikleri önem kazanmaktadır (Arhipova, Kokina ve Rauckiene-Michaelsson, 2018; akt. Çelik, 2019).

Okul müdürleri, okul içerisindeki iletişimin merkezinde bulunmaktadır. Okul müdürünün bu pozisyonu yapması gereken okul amaçlarını saptama, okul içi görev dağılımını yapma ve karar alma süreçlerine okul paydaşlarının katılımını sağlama gibi görevleri ile bütüncül olarak düşünüldüğünde, yeterli seviyede iletişimi sağlamadan yönetim görevlerini tam olarak yapması düşünülemez (Arlestig, 2007; Lunnenburg ve Ornstein, 2013; akt. Küçük Güngörmez, 2020). Başka bir ifade ile okul müdürlerinin yönetimlerini iyi bir şekilde sürdürebilmeleri için iletişim yeterliliklerinin iyi durumda olması gerektiği söylenebilir. İfade edilen durumlardan dolayı çeşitli eğitim kademeleri için okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerinin incelenmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyaç beraberinde okul müdürlerinin aşağıda belirtilen gerekçelerden dolayı yönetim becerileri ile ilişkili olarak incelenmiştir.

Alanyazın gözden geçirildiğinde okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerini inceleyen çalışmaların mevcut olduğu (Aydoğmuş, 2015; Çiftli, 2013; Güngör, 2022; Küçük Güngörmez, 2020; Uygur, 2014) görülmektedir. Bunun yanında iletişim yeterlilikleri ile takım liderlik (Çelik, 2019), stres düzeyi (Tunç, 2015), örgütsel bağlılık (Atlamaz, 2019), okul kültürü (Lal, 2012), örgütsel güven (Sevinç, 2013), okul başarısı (Çetinkaya, 2012), tükenmişlik (Çelik, 2007), örgütsel çatışma Topluer (2008) gibi çeşitli değişkenlerle ilişkili olarak ele alındığı araştırmalar da mevcuttur. Fakat ifade edilen kaynaklardan yola çıkılarak okul müdürlerinin iletişim yeterlilikleri ile yönetim becerileri arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir araştırmaya

rastlanılmadığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde alanyazın gözden geçirildiğinde okul müdürlerinin yönetim becerilerini inceleyen çalışmaların mevcut olduğu (Akyürek, 2022; Kaşıkçı, 2015, Yarba, 2003) görülmektedir. Bunun yanında yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme taktikleri (Haveydi, 2017, Mangaltepe, 2012), algı yönetimi (Çoban, 2019), mizah tarzları (Akçay ve Köprülü, 2021), örgütsel sessizlik (Dervişoğlu, 2017), öz-yeterlik (Söylemez, 2012), grup etkiliği (Şekerci, 2006) gibi çeşitli değişkenlerle ilişkili olarak ele alındığı araştırmalar da mevcuttur. Fakat ifade edilen kaynaklardan yola çıkılarak okul müdürlerinin yönetim becerileri ile iletişim yeterlikleri arasındaki ilişkiyi direkt olarak araştıran bir çalışmaya rastlanılmadığı anlaşılmaktadır. Bundan dolayı yapılan araştırmanın problem durumu öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve yönetim becerileri arasındaki ilişkiyi araştırarak alanyazındaki açığı gidererek, alanyazına önemli bir katkı sunabilmektir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve yönetim becerileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca bağlı olarak, aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri öğretmenlerin görüşlerine göre hangi düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin yönetim becerileri öğretmenlerin görüşlerine göre hangi düzeydedir?
3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşleri cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, çalışılan okul türü ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşleri cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, çalışılan okul türü ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve yönetim becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada ilişki tarama modeli temel alınmıştır. İlişkisel tarama modelindeki araştırmalar, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri saptamak ve neden-sonuç ile ilgili ipuçlarına ulaşma hedefine hizmet etmektedir (Büyüköztürk vd., 2020) İlişkisel tarama modeli kapsamında araştırmada iki değişken arasındaki ilişki kapsamında, okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve yönetim becerileri arasındaki ilişki ele alınmıştır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Adıyaman ili merkezinde çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise evrenden “Kolayda Örneklem” yöntemi ile belirlenen 387 öğretmen oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Covid-19 pandemi sürecinin sürmesi nedeniyle tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan 387 öğretmenin kişisel bilgileri şu şekildedir:

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlere ilişkin bilgiler incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin (n=387) %47'si kadın (n=182), %53'ü erkeklerden (n=205) oluşmaktadır. Bu öğretmenlerin %77.5'i lisans (n=300), %22.5'i lisansüstü (n=87) eğitim mezunu iken, %26.4'ü okul öncesi eğitim kurumlarında (n=102), %24.3'ü ilkokullarda (n=94), %25.1'i ortaokullarda (n=97), %24.3'ü liselerde (n=94) görev yapmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin %33.1'i 1-5 yıl arası mesleki kıdeme (n=128), %26.1'i 6-10 yıl arası mesleki kıdeme (n=101), %16.5'i 11-15 yıl arası mesleki kıdeme (n=64), %12.9'u 16-20 yıl arası mesleki kıdeme (n=50), %11.4'ü ise 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada “Yönetim Becerileri Ölçeği” ile “İletişim Yeterlikleri Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan “Yönetim Becerileri Ölçeği” Quast ve Hazucha tarafından geliştirilmiş, Şekerci (2006) tarafından ise Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, insiyatif alma, sorumluluk alma, teknik beceriler, diğer beceriler ve nitelik beceriler olmak üzere beş alt boyut ve 34 maddeden oluşmaktadır. Beşli likert tipinde olan ölçeğin Şekerci (2006) tarafından yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında, ölçeğin güvenilirlik katsayı değeri “.95” olarak hesaplanmıştır. Yapılan araştırmada ise ölçeğin güvenilirlik katsayı değeri “.98” olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin hesaplanan güvenilirlik katsayı değeri “.80” den büyük olduğu için, yönetim becerileri ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu (Yurdugül, 2005) söylenebilir.

Araştırmada kullanılan “İletişim Yeterlilikleri Ölçeği” Wiemann (1977) tarafından geliştirilmiş, Topluer (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, anlama-empati kurabilme, sosyal rahatlık, destekleme şeklinde 3 alt boyut ve 31 maddeden oluşmaktadır. Beşli likert tipinde olan ölçeğin Topluer (2008) tarafından yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında, ölçeğin güvenilirlik katsayı değeri “.96” olarak hesaplanmıştır. Yapılan araştırmada ise ölçeğin güvenilirlik katsayı değeri “.89” olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin hesaplanan güvenilirlik katsayı değeri “.80” den büyük olduğu için, iletişim yeterlilikleri ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu (Yurdugül, 2005) söylenebilir.

2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Dünya’da ve Türkiye’de yaşanan Covid-19 salgını nedeni ile araştırmanın veri toplama araçları Adıyaman il merkezinde çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlere Google Forms aracılığı ile iletilmiştir. Dağıtılan veri toplama araçlarından 387’si araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın verileri yönetim becerileri ve iletişim yeterlikleri ölçekleri aracılığı ile toplanmıştır. Online iletişim kanalları kullanılarak toplanan araştırma verileri SPSS 25 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın veri setinde yer alan yönetim becerileri ölçeğinin çarpıklık değeri “-.505”, basıklık değeri “-.736”; iletişim yeterlikleri ölçeğinin çarpıklık değeri “-.648”, basıklık değeri “-1.149” olarak hesaplanmıştır. Ölçek verilerinin çarpıklık ve basıklık katsayılarının “±1.5” aralığında çıkması, veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin puanların normal dağılım sergilediğini (Tabachnick ve Fidell, 2013; akt. Göçer, 2020) gösterdiğinden araştırmada veri analiz sürecinde parametrik testlerin kullanılması kararlaştırılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin yönetim becerileri öğretmenlerin görüşlerine göre hangi düzeydedir?” alt problemine yönelik olarak yapılan analizler neticesinde erişilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. Yönetim becerilerine ilişkin betimsel istatistik verileri

Boyutlar	n	\bar{X}	SS
İnsiyatif Alma	387	4.18	.651
Sorumluluk Alma	387	4.17	.627
Teknik Beceriler	387	4.18	.728
Diğer Beceriler	387	4.12	1.006
Nitelikli Beceriler	387	4.22	.809
GENEL	387	4.17	.652

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin genel ortalamasının “Katılıyorum ($\bar{X}=4.17$)” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bunun yanında araştırmada kullanılan yönetim becerileri ölçeğinin “İnsiyatif Alma” alt boyutunda “Katılıyorum ($\bar{X}=4.18$)”, “Sorumluluk Alma” alt boyutunda “Katılıyorum ($\bar{X}=4.17$)”, “Teknik Beceriler” alt boyutunda “Katılıyorum ($\bar{X}=4.18$)”, “Diğer Beceriler” alt boyutunda “Katılıyorum ($\bar{X}=4.12$)”, “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda ise “Tamamen Katılıyorum ($\bar{X}=4.22$)” düzeyinde olduğu görülmektedir.

3.2. Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerinin Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri öğretmenlerin görüşlerine göre hangi düzeydedir?” alt problemine yönelik olarak yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. İletişim yeterliklerine ilişkin betimsel istatistik verileri

Boyutlar	n	\bar{X}	SS
Anlama-Empati Kurabilme	387	3,96	,427
Sosyal Rahatlık	387	3,87	,375
Destekleme	387	3,03	,214
GENEL	387	3,73	,306

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşlerinin genel ortalamasının “Çoğu Zaman ($\bar{X}=3.73$)” düzeyinde olduğu görülmektedir. Ayrıca iletişim yeterliklerinin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutunda Çoğu Zaman ($\bar{X}=3.96$)”, “Sosyal Rahatlık” alt boyutunda “Çoğu Zaman ($\bar{X}=3.87$)”, “Destekleme” alt boyutunda ise “Bazen ($\bar{X}=3.03$)” düzeyinde olduğu görülmektedir.

3.3. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Analiz Bulguları

Araştırmanın “Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşleri cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, çalışılan okul türü ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine yönelik olarak yapılan analizler neticesinde erişilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. Yönetim becerilerine ait öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve öğrenim durumuna göre analizleri

Değişkenler	n	İnsiyatif Alma	Sorumluluk Alma	Teknik Beceriler	Diğer Beceriler	Nitelikli Beceriler	Genel
Cinsiyet		$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
1. Kadın	182	4.26 ± .637	4.24 ± .617	4.27 ± .713	4.32 ± .651	4.32 ± .668	4.27 ± .602
2. Erkek	205	4.10 ± .657	4.11 ± .632	4.11 ± .735	3.94 ± 1.212	4.12 ± .908	4.09 ± .684
t		2.291	2.088	2.216	3.919	2.471	2.714
p		.02	.03	.02	.00	.01	.00
Öğrenim Durumu		$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
1. Lisans	300	4.26 ± .636	4.24 ± .627	4.28 ± .721	4.35 ± .665	4.35 ± .741	4.28 ± .605
2. L.üstü	87	3.89 ± .622	3.92 ± .565	3.86 ± .659	3.35 ± 1.492	3.77 ± .875	3.82 ± .684
t		4.816	4.615	4.896	6.068	5.624	6.049
p		.00	.00	.00	.00	.00	.00

Tablo 3’te cinsiyete göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin istatistiki açıdan anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna erişilmiştir ($p < .05$). Belirlenen anlamlı farklılık, kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin erkek öğretmenlere göre yüksek olması nedeni ile kadın öğretmenler lehinedir.

Tablo 3’te öğrenim durumuna göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin istatistiki açıdan anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna erişilmiştir ($p < .05$). Belirlenen anlamlı farklılık, lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin lisansüstü mezunu öğretmenlere göre yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehinedir.

Tablo 4. Yönetim becerilerine ait öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem ve çalışılan okul türüne göre analizleri

Değişkenler	n	İnsiyatif Alma	Sorumluluk Alma	Teknik Beceriler	Diğer Beceriler	Nitelikli Beceriler	Genel
Mesleki Kıdem		$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
1. 1-5 yıl	128	4.01 ± .582	4.01 ± .551	4.02 ± .800	3.75 ± 1.394	4.05 ± .881	3.99 ± .655
2. 6-10 yıl	101	4.20 ± .664	4.20 ± .641	4.18 ± .694	4.24 ± .628	4.18 ± .756	4.20 ± .626
3. 11-15 yıl	64	4.31 ± .616	4.35 ± .524	4.32 ± .568	4.40 ± .601	4.45 ± .566	4.35 ± .537
4. 16-20 yıl	50	4.27 ± .753	4.28 ± .715	4.30 ± .725	4.33 ± .794	4.39 ± .858	4.30 ± .709
5. 21 yıl ve üstü	44	4.30 ± .663	4.17 ± .743	4.34 ± .730	4.30 ± .737	4.26 ± .866	4.25 ± .678
F		3.545	4.043	2.992	7.122	3.365	4.711
p		.00	.00	.01	.00	.01	.00
Tukey HSD		2>1; 3>1; 4>1; 5>1	2>1; 3>1; 4>13>1; 4>1; 5>1		2>1; 3>1; 4>1; 5>1	3>1; 4>1; 3>2	2>1; 3>1; 4>1; 5>1

Çalışılan Okul Türü							
1. Okul Öncesi	102	3.95 ± .579	3.98 ± .549	3.96 ± .819	3.59 ± 1.483	3.95 ± .901	3.92 ± .671
2. İlkokul	94	4.19 ± .674	4.20 ± .649	4.19 ± .709	4.23 ± .635	4.17 ± .766	4.20 ± .635
3. Ortaokul	97	4.29 ± .590	4.29 ± .536	4.29 ± .590	4.40 ± .607	4.44 ± .595	4.32 ± .529
4. Lise	94	4.28 ± .709	4.23 ± .727	4.32 ± .723	4.31 ± .764	4.33 ± .860	4.28 ± .692
F		5.948	4.892	5.165	15.050	7.368	8.030
p		.00	.00	.00	.00	.00	.00
Tukey HSD		2>1; 3>1; 4>1	2>1; 3>1; 4>1	2>1; 3>1; 4>1	2>1; 3>1; 4>1	2>1; 3>1; 4>1; 3>2	2>1; 3>1; 4>1

Tablo 4’te mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin istatistiki açıdan anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna erişilmiştir ($p<.05$). Belirlenen anlamlı farklılığın yapılan Tukey HSD testi neticesinde yönetim becerileri ölçeğinin “İnsiyatif Alma”, “Diğer Beceriler” ve “Genel” boyutlarında 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenler ile diğer mesleki kıdem gruplarında olan öğretmenler arasında; “Sorumluluk Alma” alt boyutunda 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 6-10 yıl/11-15 yıl/16-20 yıl arası olan öğretmenler arasında; “Teknik Beceriler” alt boyutunda 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 11-15 yıl/16-20 yıl/21 ve üstü olan öğretmenler arasında; “Diğer Beceriler” alt boyutunda 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 6-10 yıl/16-20 yıl arası olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 6-10 yıl arası olan öğretmenler ile 11-15 yıl arası olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır.

Tablo 4’te çalışılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin istatistiki açıdan anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna erişilmiştir ($p<.05$). Belirlenen anlamlı farklılığın yapılan Tukey HSD testi neticesinde yönetim becerileri ölçeğinin alt boyutlarında okul öncesi eğitim veren okullarda çalışan öğretmenler ile diğer eğitim kademelerindeki okullarda çalışan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılık “Nitelikli Beceriler” alt boyutlarında sayılan grupların dışında ortaokullardaki öğretmenler ile ilkokullardaki öğretmenler arasında olduğu da saptanmıştır.

3.4. Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Analiz Bulguları

Araştırmanın “Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşleri cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, çalışılan okul türü ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine yönelik olarak yapılan analizler neticesinde erişilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5. İletişim yeterliklerine ait öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve öğrenim durumuna göre analizleri

Değişkenler	n	Anlama-Empati Kurabilme	Sosyal Rahatlık	Destekleme	Genel
Cinsiyet		$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
1. Kadın	182	4.01 ± .366	3.91 ± .351	3.00 ± .201	3.76 ± .276
2. Erkek	205	3.91 ± .470	3.83 ± .393	3.05 ± .227	3.70 ± .335
t		2.509	2.033	-2.379	2.095
p		.01	.04	.01	.03
Öğrenim Durumu		$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
1. Lisans	300	4.03 ± .362	3.93 ± .333	3.02 ± .208	3.78 ± .272
2. L.üstü	87	3.69 ± .522	3.67 ± .443	3.08 ± .229	3.55 ± .349
t		5.724	4.957	-2.105	5.711
P		.00	.00	.03	.00

Tablo 5’te cinsiyete göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin istatistiki açıdan anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna erişilmiştir ($p<.05$). Belirlenen anlamlı farklılık, “Destekleme” alt boyutu hariç diğer boyutlarda kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin erkek öğretmenlere göre yüksek olması nedeni ile kadın öğretmenler lehinedir.

Tablo 5’te öğrenim durumuna göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin istatistiki açıdan anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna erişilmiştir ($p<.05$). Belirlenen anlamlı farklılık, “Destekleme” alt boyutu hariç diğer boyutlarda lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin lisansüstü mezunu öğretmenlere göre yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehinedir.

Tablo 6. İletişim yeterliklerine ait öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem ve çalışılan okul türüne göre analizleri

Değişkenler	n	Anlama-Empati Kurabilme	Sosyal Rahatlık	Destekleme	Genel
Mesleki Kıdem		$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
1. 1-5 yıl	128	3.80 ± .523	3.74 ± .486	3.05 ± .215	3.62 ± .372
2. 6-10 yıl	101	4.02 ± .388	3.89 ± .305	3.05 ± .234	3.77 ± .277
3. 11-15 yıl	64	4.03 ± .347	3.91 ± .264	3.04 ± .203	3.78 ± .256
4. 16-20 yıl	50	4.01 ± .308	4.02 ± .232	2.98 ± .233	3.78 ± .220
5. 21 yıl ve üstü	44	4.09 ± .292	3.99 ± .311	2.98 ± .132	3.82 ± .225
F		6.903	7.369	1.944	6.703
p		.00	.00	.10	.00
Tukey HSD		2>1; 3>1; 4>1; 5>1	2>1; 3>1; 4>1; 5>1		2>1; 3>1; 4>1; 5>1
1. Okul Öncesi	102	3.75 ± .552	3.70 ± .494	3.07 ± .223	3.59 ± .386
2. İlkokul	94	4.02 ± .395	3.89 ± .314	3.06 ± .238	3.77 ± .281
3. Ortaokul	97	4.02 ± .338	3.91 ± .305	3.02 ± .191	3.77 ± .259
4. Lise	94	4.05 ± .302	4.00 ± .271	2.98 ± .191	3.80 ± .222
F		11.439	12.141	3.644	10.846
p		.00	.00	.01	.00
Tukey HSD		2>1; 3>1; 4>1	2>1; 3>1; 4>1	1>4; 2>4; 3>4	2>1; 3>1; 4>1

Tablo 6’da mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin “Destekleme” alt boyutunda anlamlı farklılık göstermediği ($p>.05$), diğer boyutlarda ise anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna erişilmiştir ($p<.05$). Yapılan Tukey HSD testi neticesinde 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenler ile diğer mesleki kıdem gruplarında olan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Tablo 6’da çalışılan okul türüne göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin istatistiki açıdan anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna erişilmiştir ($p<.05$). Yapılan Tukey HSD testi neticesinde yönetim becerileri ölçeğinin “Destekleme” alt boyutu hariç diğer alt boyutlarında okul öncesi eğitim veren okullarda çalışan öğretmenler ile diğer eğitim kademelerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılık “Destekleme” alt boyutunda liselerde çalışan öğretmenler ile diğer eğitim kademelerinde çalışan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır.

3.5. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri ile İletişim Yeterlikleri Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Bulguları

Araştırmanın “Okul müdürlerinin yönetim becerileri ve iletişim yeterlikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” alt problemine yönelik olarak yapılan analizler neticesinde erişilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 7. Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve yönetim becerileri arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi verileri

	Boyutlar	Yönetim Becerileri					Genel	
		İnsiyatif Alma	Sorumluluk Alma	Teknik Beceriler	Diğer Beceriler	Nitelikli Beceriler		
İletişim Yeterlikleri	Anlama-Empati Kurabilme	r	,685**	,657**	,617**	,769**	,696**	,745**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Sosyal Rahatlık	r	,474**	,453**	,604**	,677**	,564**	,582**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Destekleme	r	,039	,087	-,040	-,173**	-,053	-,005
		p	,447	,089	,437	,001	,294	,925
	GENEL	r	,661**	,641**	,633**	,747**	,679**	,730**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri ve iletişim yeterlikleri arasında ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo 8’deki veriler incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri ve iletişim yeterlikleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.730$; $p=.000$) bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan iletişim yeterlikleri ve yönetim becerileri ölçeklerinin alt boyutları bağlamında korelasyon verileri incelendiğinde yönetim becerileri ölçeğinin;

- “İnsiyatif Alma” alt boyutu ile iletişim yeterlikleri ölçeğinin “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutu arasında düzey açısından orta, yön açısından pozitif ($r=.685$; $p=.000$),
- “İnsiyatif Alma” alt boyutu ile iletişim yeterlikleri ölçeğinin “Sosyal Rahatlık” ($r=.474$; $p=.000$) ve iletişim yeterlikleri ölçeğinin geneli arasında ($r=.661$; $p=.000$) düzey açısından orta, yön açısından pozitif,
- “Sorumluluk Alma” alt boyutu ile iletişim yeterlikleri ölçeğinin “Anlama-Empati Kurabilme” ($r=.657$; $p=.000$), “Sosyal Rahatlık” ($r=.453$; $p=.000$) ve iletişim yeterlikleri ölçeğinin geneli arasında ($r=.641$; $p=.000$) düzey açısından orta, yön açısından pozitif,
- “Teknik Beceriler” alt boyutu ile iletişim yeterlikleri ölçeğinin “Anlama-Empati Kurabilme” ($r=.617$; $p=.000$), “Sosyal Rahatlık” ($r=.604$; $p=.000$) ve iletişim yeterlikleri ölçeğinin geneli arasında ($r=.633$; $p=.000$) düzey açısından orta, yön açısından pozitif,
- “Diğer Beceriler” alt boyutu ile iletişim yeterlikleri ölçeğinin “Anlama-Empati Kurabilme” ($r=.769$; $p=.000$) ve iletişim yeterlikleri ölçeğinin geneli arasında ($r=.747$; $p=.000$) düzey açısından yüksek, yön açısından pozitif,
- “Diğer Beceriler” alt boyutu ile iletişim yeterlikleri ölçeğinin “Sosyal Rahatlık” alt boyutu arasında düzey açısından orta, yön açısından pozitif ($r=.677$; $p=.000$),
- “Diğer Beceriler” alt boyutu ile iletişim yeterlikleri ölçeğinin “Destekleme” alt boyutu arasında düzey açısından düşük, yön açısından negatif ($r=-.173$; $p=.001$),

- “Nitelikli Beceriler” alt boyutu ile iletişim yeterlikleri ölçeğinin “Anlama-Empati Kurabilme” ($r=.696$; $p=.000$), “Sosyal Rahatlık” ($r=.564$; $p=.000$) ve iletişim yeterlikleri ölçeğinin geneli arasında ($r=.679$; $p=.000$) düzey açısından orta, yön açısından pozitif,
- “Destekleme” alt boyutu arasında düzey açısından düşük, yön açısından negatif bir ilişki ($r=-.173$; $p=.001$) olduğu belirlenmiştir.

Yukarıda sayılan boyutların yanında araştırmada kullanılan yönetim becerileri ölçeğinin genel ortalaması ile iletişim yeterlikleri ölçeğinin;

- “Anlama-Empati Kurabilme” alt boyutu arasında düzey açısından yüksek, yön açısından pozitif ($r=.745$; $p=.000$),
- “Sosyal Rahatlık” alt boyutu arasında düzey açısından orta, yön açısından pozitif ($r=.582$; $p=.000$),
- Geneli arasında düzey açısından yüksek, yön açısından pozitif bir ilişki ($r=.730$; $p=.000$) olduğu belirlenmiştir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmada okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait öğretmen görüşlerinin genel ortalamasının “Katılıyorum” düzeyinde olduğu sonucuna erişilmiştir. Bu sonuç ile birlikte araştırmada okul müdürlerinin yönetim becerilerinin “İnsiyatif Alma”, “Sorumluluk Alma”, “Teknik Beceriler”, “Diğer Beceriler” alt boyutlarında “Katılıyorum”, “Nitelikli Beceriler” alt boyutunda ise “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde olduğu sonucuna erişilmiştir. Erişilen bu sonuçlara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim becerilerinin iyi durumda olduğu söylenebilir. Ayrıca boyutlar temelinde erişilen sonuçlar değerlendirildiğinde okul müdürlerinin insiyatif ve sorumluluk alabildikleri, teknik, nitelikli ve diğer yönetim becerileri konusunda yeterli oldukları söylenebilir.

Yapılan çalışmada okul müdürlerinin yönetim becerilerinin iyi durumda olduğu sonucuna erişilmiştir. Erişilen bu sonuç ile paralel olarak Akdoğan (2009), Gezer (2015), Gülyüz (2014), Haveydi ve Alpaydın (2019), Kabaklı Çimen ve Gezer (2016), Mangaltepe (2012), Öztürk (2012), Şahin, Beycioğlu ve Fırat (2011), Şekerci (2006), Şekerci ve Aypay (2009) yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin yönetim becerilerinin iyi durumda olduğunu belirlemişlerdir. Gerek yapılan araştırma gerekse de ilgili alanyazında ifade edilen kaynaklardan erişilen sonuçlara göre okul müdürlerinin yönetim becerilerinin iyi olduğu görüşünün öğretmenler arasında yaygın olduğu söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin genel ortalamasının “Çoğu Zaman” düzeyinde olduğu sonucuna erişilmiştir. Bu sonuç ile birlikte araştırmada okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerinin “Anlama-Empati Kurabilme” ve “Sosyal Rahatlık” alt boyutlarında “Çoğu Zaman”, “Destekleme” alt boyutunda ise “Bazen” düzeyinde olduğu sonucuna erişilmiştir. Erişilen bu sonuçlara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerinin iyi durumda olduğu söylenebilir. Ayrıca boyutlar temelinde erişilen sonuçlar değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretmenleri anlama, empati kurma, öğretmenlere sosyal rahatlık oluşturma konularında yeterli oldukları söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerinin başka bir ifade ile iletişim becerilerinin iyi durumda olduğu sonucuna erişilmiştir. Erişilen bu sonuç ile paralel olarak Akan ve Mehrdad (2009), Aydoğan ve Kaşkaya (2010), Çelik (2013), Çınar (2010), Elekoğlu ve Demirdağ (2020), Fidan (2013), Kaymak ve Keskinliç-Kara (2016), Sağır ve Parlak (2018), Şahin (2007), Uzun ve Ayık (2016) yaptıkları araştırmalarda

okul müdürlerinin iletişim becerilerinin iyi durumda olduğunu belirlemişlerdir. Gerek yapılan araştırma gerekse de ilgili alanyazındaki kaynaklarda ifade edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin/becerilerinin iyi olduğu görüşünün öğretmenler arasında yaygın olduğu söylenebilir.

Araştırmada cinsiyete göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin erkek öğretmenlere göre yüksek olması nedeni ile kadın öğretmenler lehine olduğu saptanmıştır. Ulaşılan bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzerlik göstermediği söylenebileceği gibi cinsiyetin öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerine etki ettiği de söylenebilir.

Araştırmada cinsiyete göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşleri kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna erişilmiştir. Erişilen bu sonuçtan farklı olarak Akdoğan (2009), Arlı (2007), Güteryüz (2014), Kabaklı Çimen ve Gezer (2016), Mangaltepe (2012), Şahin, Beycioğlu ve Fırat (2011), Titrek ve Zafer (2009) ile Yarba (2003) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim becerilerinin anlamlı farklılık göstermediğini belirlemişlerdir.

Araştırmada öğrenim durumuna göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin lisansüstü mezunu öğretmenlere göre yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine olduğu saptanmıştır. Ulaşılan bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından birbirine benzerlik göstermediği söylenebileceği gibi öğrenim durumunun öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerine etki ettiği de söylenebilir.

Araştırmada öğrenim durumuna göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşleri lisans mezunu öğretmenler lehine anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna erişilmiştir. Erişilen bu sonuçtan farklı olarak Akdoğan (2009), Arlı (2007), Gezer (2015), Güteryüz (2014), Haveydi (2017), Kabaklı Çimen ve Gezer (2016), Mangaltepe (2012), Titrek ve Zafer (2009) ve Yarba (2003) yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin yönetim becerilerinin öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediğini belirlemişlerdir.

Araştırmada mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın yönetim becerileri ölçeğinin “İnsiyatif Alma”, “Diğer Beceriler” ve “Genel” boyutlarında 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenler ile diğer mesleki kıdem gruplarında olan öğretmenler arasında; “Sorumluluk Alma” alt boyutunda 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 6-10 yıl/11-15 yıl/16-20 yıl arası olan öğretmenler arasında; “Teknik Beceriler” alt boyutunda 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 11-15 yıl/16-20 yıl/21 ve üstü olan öğretmenler arasında; “Diğer Beceriler” alt boyutunda 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 6-10 yıl/16-20 yıl arası olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 6-10 yıl arası olan öğretmenler ile 11-15 yıl arası olan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Ulaşılan bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin mesleki kıdem değişkeni açısından birbirine benzerlik göstermediği söylenebileceği gibi mesleki kıdemin öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerine etki ettiği de söylenebilir.

Araştırmada mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Erişilen bu sonuç ile paralel olarak Mangaltepe (2012) yaptığı araştırmalarda okul müdürlerinin yönetim becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Gerek yapılan araştırma gerekse de ilgili araştırmada erişilen sonuçlara göre okul müdürlerinin yönetim becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği açıkça söylenebilir. Erişilen bu sonuçtan farklı olarak Akdoğan (2009), Arlı (2007), Gezer (2015), Gülyüz (2014), Haveydi (2017), Kabaklı Çimen ve Gezer (2016), Mangaltepe (2012), Titrek ve Zafer (2009) ile Yarba (2003) yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin yönetim becerilerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermediğini belirlemişlerdir.

Araştırmada çalışılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın yönetim becerileri ölçeğinin alt boyutlarında okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile diğer eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Saptanan anlamlı farklılık “Nitelikli Beceriler” alt boyutlarında ayrıca ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile ilkokullarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu da saptanmıştır. Ulaşılan bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerinin çalışılan okul türü değişkeni açısından birbirine benzerlik göstermediği söylenebileceği gibi çalışılan okul türünün öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ait görüşlerine etki ettiği de söylenebilir.

Araştırmada cinsiyete göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın “Destekleme” alt boyutu hariç diğer boyutlarda kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin erkek öğretmenlere göre yüksek olması nedeni ile kadın öğretmenler lehine olduğu saptanmıştır. Ulaşılan bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzerlik göstermediği söylenebileceği gibi cinsiyetin öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerine etki ettiği de söylenebilir.

Araştırmada cinsiyete göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Erişilen bu sonuç ile paralel olarak Çalışgan (2006), Sevinç (2013), Şimşek ve Altınkurt (2009) yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Gerek yapılan araştırma gerekse de ilgili araştırmalarda erişilen sonuçlara göre okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği açıkça söylenebilir.

Araştırmada öğrenim durumuna göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın “Destekleme” alt boyutu hariç diğer boyutlarda lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin lisansüstü mezunu öğretmenlere göre yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine olduğu saptanmıştır. Ulaşılan bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından birbirine benzerlik göstermediği söylenebileceği gibi öğrenim durumunun öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerine etki ettiği de söylenebilir.

Araştırmada öğrenim durumuna göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Erişilen bu sonuç ile paralel olarak Bektaş (2010), Çalışgan (2006), Çelik (2008), Çetinkaya (2012) yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerinin öğrenim durumu

değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Gerek yapılan araştırma gerekse de ilgili araştırmalarda erişilen sonuçlara göre okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği açıkça söylenebilir.

Araştırmada mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin “Destekleme” alt boyutunda anlamlı farklılık göstermediği, diğer boyutlarda ise anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Anlamlı farklılığın olduğu boyutlarda belirlenen anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenler ile diğer mesleki kıdem gruplarında olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin mesleki kıdem değişkeni açısından birbirine benzerlik göstermediği söylenebileceği gibi mesleki kıdemin öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerine etki ettiği de söylenebilir.

Araştırmada mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Erişilen bu sonuç ile paralel olarak Bektaş (2010), Çalışgan (2006), Çelik (2008), Çetinkaya (2012) ile Şimşek ve Altinkurt (2009) ve yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Gerek yapılan araştırma gerekse de ilgili araştırmalarda erişilen sonuçlara göre okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği açıkça söylenebilir.

Araştırmada çalışılan okul türüne göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın “Destekleme” alt boyutu hariç diğer alt boyutlarında okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile diğer eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılık “Destekleme” alt boyutunda liselerde görev yapan öğretmenler ile diğer eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin çalışılan okul türü değişkeni açısından birbirine benzerlik göstermediği söylenebileceği gibi çalışılan okul türünün öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerine etki ettiği de söylenebilir.

Araştırmada çalışılan okul türüne göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ait görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna erişilmiştir. Erişilen bu sonuç ile paralel olarak Çağlar ve Çınar (2020) ile Gülmez (2017) yaptığı araştırmalarda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemişlerdir. Gerek yapılan araştırma gerekse de ilgili araştırmalarda erişilen sonuçlara göre okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin çalışılan okul türü değişkenine göre farklılık gösterdiği açıkça söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri ve iletişim yeterlikleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna erişilmiştir. Belirlenen anlamlı ilişki okul müdürlerinin yönetim becerileri arttıkça iletişim yeterliklerinin de artmakta olduğunu göstermektedir. Başka bir anlatımla erişilen sonuç, yönetim becerileri iyi durumda olan okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin de iyi durumda olduğu veya iletişim yeterliliği yüksek olan bir okul müdürünün yönetim becerilerinin de yüksek olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmada aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Okul müdürlerinin mesleki kıdemi ileri durumda olan öğretmenlerin beklentilerini karşılamaya yönelik önlemler almalıdırlar. Bu konuda belli aralıklarla okul içi veya

okul dışı toplantılar yapılabilir. Sosyal faaliyetler düzenlenerek öğretmenlerle olan ikili ve grup ilişkileri artırılabilir.

- Araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri ve iletişim yeterlikleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bu sonucu doğrultusunda okul müdürlerine yönetim ve iletişim yeterlikleri konusunda bilgilendirme yapılarak öğretmenlerin yönetim ve iletişim yeterlikleri ile becerilerinden etkilediği kavratılabilir. Böylelikle okul müdürleri farklı ve pozitif bir yönetim göstermek için gayret göstermelerinin önü açılabilir.
- Okul müdürlerinin yönetim becerileri ve iletişim yeterliklerini arttırmak için çeşitli eğitimler verilebilir. Verilecek eğitimlerin teoriden çok pratiğe dönük olmasına dikkat edilerek eğitimlerden elde edilecek verim artırılabilir.
- Okul müdürlerinin yönetim becerileri ve iletişim yeterlikleri konusunda niteliklerini arttırmak için hizmet içinde ve hizmet öncesinde alım kriterlerine güncelleme faaliyetleri yapılabilir. Örneğin yönetim ve iletişim becerilerini arttırmak için alanda uzman akademisyenlerden yardım alınabilir. Bunun yanında tecrübeli ve kendini başarıları ile kanıtlamış okul müdürlerinden tecrübe paylaşımı yapmaları istenebilir.
- Yapılan araştırma nicel araştırma yaklaşımı ile yapılmıştır. Benzer bir çalışma nitel araştırma yaklaşımları ile de yapılabilir.
- Yapılan araştırma Adıyaman ile sınırlıdır. Benzer çalışmalar farklı illerde yapılarak karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akan, D. ve Mehrdad, A. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.
- Akdoğan, M. (2009). *Ortaöğretim yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi (Bağcılar örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Akyürek, M. İ. (2022). Veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 12(1), 151-170.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Atlamaz, S. (2019). Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim yeterliği algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.
- Aydoğmuş, M. (2015). Ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Başaran, İ. E. (1999). *Eğitime giriş*. Ankara: Umut Yayın.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E, Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (28. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çağlar, Ç. ve Çınar, H. (2021). Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 141-154.
- Çalışgan, H. (2006). *Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin kişisel özellikleri açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Çelik, Ç. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Çelik, M. (2013). İstanbul İli Arnavutköy ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonları ve akademik tükenmişlikleri üzerine etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, M. (2019). *Okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile takım liderlik davranışları arasındaki ilişki*. Doktora tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.
- Çiftli, S. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri (Samsun İli Örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

- Çoban, B. (2019). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerileri ve algı yönetimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Dervişoğlu, Ç. (2017). *Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Beyoğlu ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, S., Çetin, Ş. ve Koçak, O. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve görüşleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 9(1), 57-84.
- Elekoğlu, F. ve 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.
- Fidan, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gezer, E. (2015). *Eğitim yöneticilerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Göçer, V. (2020). Eğitim fakültesi öğrencilerinin eğitimde ölçme ve değerlendirme dersine yönelik tutumlarının analizi. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(8), 212-228.
- Güleryüz, F. (2014). *Bayrampaşa ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin yöneticilik becerilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Gülmez, S.B. (2017). *Okul müdürlerinin iletişim yetkinliği becerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güngör, F. D. (2022). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları.
- Haveydi, C. (2017). *Okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Haveydi, C. ve Alpaydın, Y. (2019). Okulöncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme güçleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 120-144.
- Kabaklı Çimen, L. ve Gezer, E. (2016). İlkokul müdürlerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4520-4544.
- Kaşıkcı, B. (2015). *Öğretmen ve müdür yardımcıları görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri (Sultangazi Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Kayıkcı, K. (1999). Toplam kalite yönetiminde liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(5), 577-595.
- Kaymak, M.S. ve Keskinılıç-Kara, S.B. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 349-364.
- Köprülü, H. K. ve Akçay, P. (2021). Okul yöneticilerinin mizah tarzları ile yönetim becerileri arasındaki ilişki. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1310-1336.

- Köybaşı, F. ve Dönmez, B. (2017). Okul yöneticisi girişimcilik ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 235-247.
- Küçük Güngörmez, T. (2020). Ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri: karma bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Lal, İ. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. Yüksek lisans tezi, Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenler etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Okutan, M. (2013). *Yönetimle İlgili Temel Kavramlar ve Kuramlar* (2. Baskı). Akyıldız, S. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Öztürk, N. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yönetici becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Sağır, M. ve Parlak, F. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, 22(76), 165-185.
- Sevinç, Y.S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Söylemez, H. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin özyeterliliklerinin müdürlerinin yönetim becerileri çerçevesinde incelenmesi (Gaziantep İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Şahin, İ., Beycioğlu, K. ve Fırat, N. (2011). Öğretmen görüşlerine göre çeşitli yönetim becerilerinin okul müdürleri için önem dereceleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 58-75.
- Şekerci, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 57(57), 133-160.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset Yayınları.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-16.
- Titrek, O. ve Zafer, Z. (2009). Resmi ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60), 657-674.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki "Malatya İli Örneği"*. Yayınlanmamış bilim uzmanlığı tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Tunç, R. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmenlerin stres düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi (Trabzon örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Avrasya Üniversitesi, Trabzon.
- Uygun, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürleri ile ilköğretim müfettişlerinin öğretmenleri etkileme düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Uygur, G. (2014). İlk ve ortaokul müdürlerinin iletişim yeterlikleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İzmir.

- Uzun, T. ve Ayık, A. (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Yarba, M.M. (2003). *İlköğretim okulu ğretmenlerinin çalıştıkları okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri (İzmir Metropol Alanı rneđi)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Yurdugül, H. (2005). lme kuramı ve güvenirlik katsayıları, <http://yunus.hacettepe.edu.tr>. 11.11.2021.