

## OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİ İNCELEYEN LİSANSÜSTÜ ÇALIŞMALARIN ANALİZİ

### ANALYSIS OF GRADUATE STUDIES ANALYSIS OF SCHOOL PRINCIPALS' COMMUNICATION SKILLS

**Mahire Gonca ÖZYILDIZ**

MEB, mahiregonca@gmail.com; ORCID ID: 0009-0009-8589-3728

**Gülsezen ÖZEN SOYLU**

MEB, sznoznsoylu@gmail.com; ORCID ID: 0009-0000-4033-8637

**Fatih YATKIN**

MEB, yatkinf0@gmail.com; ORCID ID: 0009-0000-6663-424X

**Adnan EKİCİ**

MEB, adnan\_ekici1@hotmail.com; ORCID ID: 0009-0002-0990-1342

**Şeref YALÇINDAĞ**

MEB, hakan.seref@hotmail.com; ORCID ID: 0009-0006-4148-9676

**Mehmet Emin ÖNCÜ**

MEB, akra\_oku@hotmail.com; ORCID ID: 0009-0007-3464-1956

### ÖZET

Yapılan araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan lisansüstü tezlerdeki eğilimlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan lisansüstü tezlerdeki eğilimlerin benzerlikleri ve farklılıkların ortaya konması da amaçlanmıştır. Araştırmada model olarak doküman incelemesi tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini amaçlı örnekleme yöntemi esas alınarak seçilen 29 çalışma oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında toplanan veriler içerik analizi yolu ile çözümlenmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan lisansüstü çalışmaların büyük çoğunluğunun yüksek lisans tezi olduğu belirlenirken, en fazla yayınının 2022 yılında yapıldığı, çalışmaların tamamına yakınında nicel araştırma yöntemleri ve tarama deseninin tercih edildiği belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada örneklem türü olarak basit seçkisiz örnekleme türünün, örneklem büyüklüğü olarak 300-500 arası örneklem büyüklüğünün yaygın olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada veri toplama aracı olarak tüm çalışmalarda ölçeklerin kullanıldığı veri kaynağı olarakta yoğun olarak öğretmenlerden yararlanıldığı belirlenmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan lisansüstü çalışmaların sonuçları “İlişki” ve “Etki” temaları altında toplanmıştır. İlişki ve etki temaları altında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonu, okul kültürü, liderlik stilleri, yönetim becerileri/yeterlikleri, iş doyumu, etkili iletişim becerileri, duygusal zeka, iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, problem çözme becerileri, karar verme stili, okul iklimi, çatışma yönetimi, yönetsel davranışlar, örgütsel sinizm, toplam kalite yönetimi ve tükenmişlik değişkenleri ile ilişkili olduğu veya bu değişkenleri etkilediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, müdür, okul müdürü, iletişim, iletişim becerileri

**ABSTRACT**

In this study, it was aimed to determine the trends in graduate theses on the communication skills of school principals. In addition, it was also aimed to reveal the similarities and differences of the tendencies in the graduate theses on the communication skills of school principals in the research. In the research, document analysis was preferred as a model. The sample of the study consists of 29 studies selected based on the purposeful sampling method. The data collected within the scope of the research were analyzed through content analysis.

In the research, it was determined that the majority of the postgraduate studies on the subject of communication skills of school principals were postgraduate thesis, while the most publications were made in 2022, and it was determined that quantitative research methods and scanning design were preferred in almost all of the studies. In addition, it was determined that the simple random sampling type as the sample type and the sample size between 300-500 were common in the study. In addition, it was determined that the scales were used in all studies as a data collection tool in the research, and teachers were heavily used as a data source.

In the research, the results of the graduate studies conducted on the subject of communication skills of school principals were gathered under the themes of "Relation" and "Influence". Under the themes of relationship and influence, school principals' communication skills were determined by teacher motivation, school culture, leadership styles, management skills/competences, job satisfaction, effective communication skills, emotional intelligence, job performance, organizational commitment, organizational silence, problem solving skills, decision making style, school climate, conflict management, managerial behaviors, organizational cynicism, total quality management and burnout variables were determined to be related or affected by these variables.

**Keywords:** School, principal, school principal, communication, communication skills

**1.GİRİŞ**

İletişim; duygu, düşünce ve bilgilerin sözlü ve/veya sözsüz olarak kişiler arasında ya da gruplar arasında aktarılması ya da iletilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Aziz, 2009). Bir başka tanımlama kapsamında da iletişim; duygu, düşünce, bilgi ve becerilerin simgeler aracılığıyla aktarılması ve anlam arama çabası olarak ifade edilmektedir (Erdönmez, Tutar ve Yılmaz, 2012). Dökmen (2019) tarafından iletişim; bireylerin bilgi ya da sembol üreterek birbirlerine ettikleri ve bu iletilerin içeriğini anlamlandırmaya ve yorumlama yönelik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Dökmen'e (2019) göre; söz konusu edilen bu kapsamı itibarıyla iletişim, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en temel araçlarından birisi olarak kendisini ortaya koymaktadır. Zira insan, ancak iletişim kurabildiği oranda ilişkilerini devam ettirebilmekte ve ilişkilerini devam ettirebildiği oranda var olabilmektedir.

Kişilerarası iletişim başarısı, etkili iletişim becerilerine sahip olunmasının gerektirmektedir. Bu temelde kişilerarası iletişim başarısına ve etkili iletişim becerilerine sahip olunması hem kişilerarası ilişkilerin hem de tüm mesleklerin gereği gibi yürütülmesini sağlamaktadır. Özellikle de kişilerarası ilişkilerin önem kazandığı meslekler söz konusu olduğunda ise, meslek elemanlarının kişilerarası iletişim becerilerine sahip olmaları gerekliliği çok daha fazla önem kazanmaktadır (Kaya, 2011). Kişilerarası iletişim; günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası olmakla birlikte, eğitim örgütleri ve okul müdürleri açısından ayrıca önemli addedilmektedir. Zira eğitim örgütlerinde etkili reformlar gerçekleştirilebilmesi ve bu doğrultuda okul müdürlerinin etkili reformcular olabilmeleri için, etkili iletişime önem vermeleri ve kişilerarası iletişimde başarı sağlamaları gerekmektedir (Fidan ve Küçükali, 2014)

Eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine sahip olmaları; eğitim örgütünde olumlu örgüt iklimi yaratılabilmesi, zamana ve şartlara göre değişim ve gelişim sağlanabilmesi, etkili kararlar alınabilmesi, plan ve programların örgüt amaç ve hedeflerine uygun belirlenebilmesi, örgüt

etkililiğinin ve verimliliğinin artırılabilmesi, örgütsel iş ve işleyişlere yönelik doğru değerlendirmelerde bulunulabilmesi ve genel olarak da etkili iletişim kurulabilmesi açısından önem taşımaktadır (Çelik, 2007). Genel anlamda tüm örgüt üyelerinin iletişim becerilerine sahip olmaları ve özel anlamda da okul müdürlerinin iletişim becerilerine sahip olmaları; örgütlerin/egitim örgütlerinin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri, etkin ve etkili bir yönetim anlayışına dayanmaları ve iletişim sürecinin etkililiğinin artırılabilmesi açısından önemli addedilmektedir (Yüksel-Şahin, 2008).

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine sahip olmaları söz konusu olduğunda; genel olarak okulun tüm iç ve dış paydaşlarına şahsi değerlere, varsayımlara, inançlara ve önyargılara endeksli yaklaşılması ve objektif kararlar alınabilmesi olanaklı olabilmektedir. Bu doğrultuda iletişim becerilerine sahip olan okul yöneticileri; farklılıklara saygı duyabilmekte, empati kurabilmekte ve subjektif değerlendirmelerden kaçınabilmektedirler (Memduhoğlu, 2015). Genel olarak tüm yöneticilerin ve özel anlamda da okul yöneticilerinin etkili olabilmeleri için; iletişim becerilerinin hemen her eylemde ön planda tutulması, sürekli geliştirilmesinin önemsenmesi ve bilinçli olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Zira iletişim becerileri; “yönetme” olgusunun ayrılmaz bir parçası olması doğrultusunda, tüm yöneticilerde bulunması gereken becerileri ifade etmektedir (Güngör, 2018).

Okul yöneticilerinin etkili reformlar gerçekleştirebilmeleri için, öncelikle etkili iletişime önem vermeleri gerekmektedir. Etkili iletişim; iletişim sürecinin sadece bilgi aktarımına endeksli değil, aynı zamanda etkin dinlemeye ve teşvik etmeye endeksli olmasını ifade etmektedir. Etkili iletişimin önemsenmediği örgütlerde, mesajların farklılaştırılması ve çalışanların kalıp yargılara endeksli hareket etmesi gündeme gelmektedir (Ekici, 2016). Başarılı okul yöneticileri; iletişim becerilerini, mevcut durumu gözetmek doğrultusunda en etkin ve verimli kullanan yöneticilerdir. Bu doğrultuda iletişim becerilerine gereği gibi sahip olabilen ve kullanabilen okul yöneticileri hem yönetici – öğretmen hem öğretmen – öğrenci ilişkilerinin önyargılardan uzak yürütülebilmesini sağlamaktadırlar (Durnalı, Akbaşlı ve Diş, 2020).

Eğitim örgütleri, sosyal ilişkilerin en yoğun yaşandığı kurumlar arasında değerlendirilmektedir. Bu nedenle de etkili iletişim kurulabilmesi ve iletişim becerilerine sahip olunması, eğitimciler açısından çok daha önemli görülmektedir. Buna yönelik olarak da eğitimcilerin; sadece bilgi aktarmaya değil, aynı zamanda teşvik etmeye, desteklemeye, tutumları değiştirmeye ve düşünmeye yönelik iletişim becerilerine sahip olmaları önem arz etmektedir (Saylık ve Hazar, 2021). İletişim becerisi; kişilerarası iletişim sürecinde başarılı olunmasını sağlayan, etkili iletişime dayanan ve empatik dinlemeye, etkili konuşmaya ve ikna ediciliğe, geri bildirimde bulunmaya ve iletişim sürecinde güven telkin etmeye dayalı değerlendirilebilen iletişim yetkinliği olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek ve Altinkurt, 2009).

Konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda da okul müdürlerinin iletişim becerilerine sahip olmalarının, okulun ortak amaçlar doğrultusunda, iş birliği ve koordinasyon içerisinde varlığını devam ettirebilmesi açısından önemli olduğu bulgulanmıştır (Şimşek, 2003; Udin, Handayani, Yuniawan ve Rahardja, 2019). İletişim becerilerine sahip olan okul müdürleri; okulun tüm paydaşları ile etkili iletişim kurabildiklerinden, okul etkililiğinin artmasını sağlamaktadırlar. Bu anlayışla da okul müdürlerinin iletişim becerilerine sahip olmaları, okul açısından büyük önem taşımaktadır. Zira eğitim-öğretim etkinliklerinin temelinde iletişim yer almaktadır ve iletişim becerilerine sahip olmak doğrultusunda okul müdürlerinin, okulun organizasyonel etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmektedirler (Uzun, 2015).

Etkili okul müdürleri; iletişimin her alanına ve özellikle de kişilerarası iletişime yönelik ilişkilerini, yetkin iletişim becerilerine endeksli yürütmelidirler. Konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda; okul müdürlerinin sahip olması gereken 21. yüzyıl becerileri kapsamında, öncelikli olarak iletişim becerileri değerlendirilmekte ve okul müdürlerinin bilgiye hızlı erişim, mesleki bilgi ve becerilerini kullanma, inovatif uygulamalarda bulunma, iş birliğine önem verme ve yaratıcı ve eleştirel düşünme bağlamında yetkin olabilmeleri için, öncelikle iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiği ifade edilmektedir (Topluer, 2008; Taşkın, 2012; Kurt, 2015). İletişim becerileri; okul

yöneticilerinin iletişim sürecinde, konuştuklarından daha fazlasını ortaya koymalarını sağlamaktadır. Zira iletişim becerilerine sahip olan okul yöneticileri; sadece konuşmamakta ve çok daha fazla dinlemekte ve sözel iletişimden ziyade, sözel olmayan mesajlarla iletişim kurmaktadırlar. Dolayısıyla da iletişim becerilerine sahip olunması; söylenemeyenlerin karşı tarafa aktarılmasını ve en az söylenenler kadar önemli algılanmasını sağlamaktadır (Kösterelioğlu ve Argon, 2010).

Okul müdürlerinin günlük yaşamlarının büyük bir bölümünü iletişim sürecine endeksli sürdürmeleri dolayısıyla, iletişim becerilerine sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda konu ile ilgili araştırmalar kapsamında da iletişim becerilerine sahip olan okul müdürlerinin görev yaptığı okullarda, etkili iletişim sağlanabildiği ve tüm okul paydaşlarının birbirleriyle iletişimlerinde, iletişim kanallarını açık tutmaya özen gösterdikleri bulgulanmıştır (Gürses, 2006; Okkalı, 2008). Okul müdürlerinin sahip olması gereken iletişim becerileri arasında değerlendirilen empatik dinleme; iletişim sürecinin büyük bir bölümünü konuşmanın değil de dinlemenin ve karşı tarafı gereği gibi anlayabilmenin oluşturmasını ifade etmektedir (Atik, 2009). Empatik dinleme ile iletişim sürecinde görüş ve düşüncelerin açık ve net ifade edilmesine olanak sağlanabilmektedir. Bununla birlikte iletişim sürecinde empatik dinlemeye yer verilmemesi ve karşı tarafın iyi bir dinleyici olmadığı düşünülmesi durumunda, iletişimin aksaması gündeme gelmektedir (Bolatkıran, 2006).

Okul müdürlerinin iletişim becerileri bağlamında empatik dinleme becerisine sahip olmaları; tüm okul paydaşlarının okul iş ve işleyişlerine ilişkin görüş ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmamalarını sağlamaktadır (Doğan ve Koçak, 2014). Bu bağlamda empatik dinleme becerisine sahip olmayan okul müdürleri; karşılarındaki kişilerin ne söylediğini ya da anlatmaya çalıştığını anlamaktan ziyade, anlatılanları ön yargılarına ve algılarına endeksli değerlendirmekte ve anlatılanlarla aktarılmak istenen duygu ve düşünceleri önemsememektedirler (Koçak, 2013).

Okul müdürlerinin iletişim becerileri bağlamında etkili konuşma ve ikna edicilik becerisine sahip olmaları, sözlü iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi açısından önem taşımaktadır (Bektaş, 2010). İkna etme ve etkileme becerisine sahip olamayan ve konuşmaları ile okul paydaşlarını etkileyemeyen okul müdürleri; okul paydaşlarının duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını değiştirme olanağı elde edememekte ve dolayısıyla da okul iş ve işleyişlerine gönüllü katılımlarını sağlayamamaktadırlar (Çetinkaya, 2012).

Etkili konuşma ve ikna etme becerisi her örgüt yönetici için gerekli olmakla birlikte, okul müdürleri açısından daha fazla gereklilik arz eden bir iletişim becerisi olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 2007). Bu bağlamda da okul müdürlerinin etkili konuşmaya ve ikna etmeye yönelik olarak; anlaşılması zor ve karmaşık cümleler içeren konuşmalardan kaçınmaları ve bilakis kolay anlaşılabilir olan ve ikna ediciliği artırabilmek için, koşullar doğrultusunda görsellerle desteklenen konuşmalar yapmaları gerekmektedir (Şimşek, 2005).

Okul müdürlerinin iletişim becerileri bağlamında geri bildirimde bulunma becerisine sahip olmaları, kendilerine aktarılan mesajlara gerekli dönüşleri yapmalarını ifade etmektedir (Üstün ve Balcı, 2023). Bu doğrultuda geri bildirimde bulunma becerisi ile iletilen mesajlarla aktarılmak istenilenlerin değerlendirilmesi ve bu değerlendirme neticesinde mesajlara yönelik “doğru”, “yanlış”, “eksik” ya da “tam” şeklindeki belirlemelerin iletilmesi söz konusudur. Bu yönüyle de geri bildirimde bulunma becerisi ile okul müdürlerinin; tüm okul paydaşlarının yaklaşımlarını değerlendirmeleri ve bu yaklaşımı devam ettirip ettirmemeleri konusunda dönüş sağlamaları olanaklı olabilmektedir (Özer, 2002). Okul müdürlerinin iletişim becerileri bağlamında güven telkin etme becerisine sahip olmaları; iletişim sürecine konu ettikleri hususların kabul edilebilmesi ve bu temelde de iletişim sürecinde mesaj alıcısı olan tarafın, mesajı kaynağına güvenmesi açısından önem taşımaktadır (Akan ve Mehrdad, 2019).

Konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda da okul öğretmenleri tarafından güvenilir addedilen okul müdürlerinin ikna düzeylerinin, okul öğretmenleri tarafından güvenilir addedilmeyen okul müdürlerinin ikna düzeylerinden daha yüksek gerçekleştiği bulgulanmıştır (Özan, 2006; Ersoy,

2006). Konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda ayrıca; güven telkin etme becerisine sahip okul m¼d¼rlerinin okul etkililiğini artırabildikleri ve g¼venilmez addedilen okul m¼d¼rlerinin g¼rev yaptığı okulların ise, amaç ve hedeflerine ulaşmada sorun yaşadıkları bulgulanmıştır (Ada, Çelik, K¼ç¼kali ve Manafzadehtabriz, 2015; Bakır, 2022).

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmada okul m¼d¼rlerinin iletişim becerilerini konu alan lisans¼st¼ tezlerdeki eğilimlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada okul m¼d¼rlerinin iletişim becerilerini konu alan lisans¼st¼ tezlerdeki eğilimlerin benzerlikleri ve farklılıkları aşağıda araştırma sorularında g¼sterilen maddeler doğrultusunda ortaya konması da amaçlanmıştır. Araştırmanın ifade edilen amaçları çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Okul m¼d¼rlerinin iletişim becerilerini konu alan lisans¼st¼ tezlerdeki eğilimler;

- Tez t¼rlerine,
- Yayın yıllarına,
- Kullanılan y¼ntemlerine,
- Tercih edilen araştırma desenlerine,
- ¼rneklem t¼rlerine,
- ¼rneklem b¼y¼kl¼klerine,
- Veri kaynaklarına,
- Veri toplama araçlarına,
- Araştırma sonuçlarına g¼re ne şekildedir?

## 2.Y¼NTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada T¼rkiye’de 2023 yılına kadar okul m¼d¼rlerinin iletişim becerilerini terimi ile taranan lisans¼st¼ tez çalışmaları, dok¼man incelemesi y¼ntemi ile incelenmiştir. Dok¼man incelemesi bir olayın belli zamanlardaki ya da zaman içerisinde geçirdiği değişimlerin açıklanmasıyla ilgilidir. Belirli bir amaca hizmet eder, çalışma alanına bilgi sağlar ve belirli olayları açıklar (Best ve Kahn, 2017).

### 2.2. Araştırmanın Veri Kaynakları

Araştırmanın ¼rneklemine amaçlı ¼rnekleme y¼ntemlerinden ¼lç¼t ¼rnekle y¼ntemi esas alınarak seçilen 29 çalışma oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda uygun yayınlara erişebilmek ve farklı disiplinlerde yayınlanan çalışmaları kapsam dışında tutabilmek için bu y¼nteme başvurulmuştur. Bu y¼ntemde belirlenen ¼lç¼tler şu şekildedir:

- “Okul M¼d¼r¼” ve “İletişim Becerileri” terimlerinin yer alması
- Eğitim-¼đretim konu alanında,
- T¼rkçe dilinde,
- Erişim izni olması.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak ¼ncelikle literat¼r taraması gerçekteşirilmiş. Sonrasında benzer çalışmalardan yararlanarak Microsoft Word dosyasında bu araştırmanın problemlerine g¼re on kategoriden oluşan bir tablo oluşturulmuş. Bu kategoriler şu şekildedir:

- Tez t¼r¼,

- Yayın yılı
- Kullanılan yöntem,
- Tercih edilen deseni,
- Örneklem türü,
- Örneklem büyüklüğü,
- Veri kaynakları,
- Veri toplama araçları,
- Araştırma sonuçları.

## 2.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmada incelenecek tezlerin belirlenmesinde ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup çalışmalarda şu ölçütler dikkate alınmıştır:

- ✓ YÖK Tez Merkezi veri tabanında yer alıyor olması,
- ✓ “Okul Müdürü” ve “İletişim Becerileri” terimlerinin içeren çalışmalar olması,
- ✓ Eğitim-Öğretim konu alanında olması,
- ✓ Kullanılan tezlerin tam metinlerinin erişim izni olması.
- ✓ Türkçe dilinde yayımlanması,

Bu kapsamda son tarama işlemi 1 Ağustos 2023 tarihi ile yapılmış ve araştırma bulguları bu ölçütleri sağlayan 29 lisansüstü tezdten elde edilmiştir.

## 2.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Bu araştırmada, toplanan verilerin incelenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda benzer veriler, belirli terimler ve temalar etrafında bir araya getirilmesinden sonra bunları anlaşılır olabilmesi için organize edilip yorumlanarak okuyucuya sunulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Toplanan verilerin incelenmesinde araştırma sorularına göre oluşturulan kategoriler, sonrasında bu kategorilere göre frekanslar ve yüzdeler hesaplanmış ve en sonunda hesaplanan bu değerlere göre veriler yorumlanmaya çalışılmıştır.

## 3.BULGULAR

### 3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada birinci alt problem için tasarlanan “Okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan lisansüstü araştırmaların yayın türüne göre dağılımı nasıldır?” sorusuna ait veriler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** *İncelenen araştırmaların tez türü*

Tez Türü	f	%
Yüksek Lisans	27	93,10
Doktora	2	6,90

Tablo 1 incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan 29 lisansüstü çalışmadan 2 tanesinin (%6,90) doktora çalışması olduğu geriye kalan 27 çalışmanın (%93,10) ise yüksek lisans çalışması olduğu belirlenmiştir.

### 3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada ikinci alt problemi meydana getiren “Okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan lisansüstü araştırmalar yıllara göre nasıl dağılım göstermektedir?” sorusuna ait veriler Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** *İncelenen araştırmaların yayınlanma yılı*

Yıl	f	%
2003	1	3,45
2007	1	3,45
2008	1	3,45
2009	3	10,35
2011	1	3,45
2012	2	6,90
2013	1	3,45
2014	2	6,90
2015	2	6,90
2016	1	3,45
2017	1	3,45
2018	3	10,35
2019	1	3,45
2020	1	3,45
2021	1	3,45
2022	6	20,70

Tablo 2 incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan 29 lisansüstü çalışmanın %3,45’inin 2003’te (f=1), %3,45’inin 2007’de (f=1), %3,45’inin 2008’de (f=1), %10,35’inin 2009’da (f=3), %3,45’inin 2011’de (f=1), %6,90’ının 2012’de (f=2), %3,45’inin 2013’te (f=1), %6,90’ının 2014’te (f=2), %6,90’ının 2015’te (f=2), %3,45’inin 2016’da (f=1), %3,45’inin 2017’de (f=1), %10,35’inin 2018’de (f=3), %3,45’inin 2019’da (f=1), %3,45’inin 2020’de (f=1), %3,45’inin 2021’de (f=1), %20,70’inin 2022’de (f=6) yapıldığı görülmektedir. En fazla yayının 2022 yılında yapıldığı görülmektedir.

### 3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada üçüncü alt problemi meydana getiren “Okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan lisansüstü araştırmalarda kullanılan yöntemlere göre dağılım nasıldır?” sorusuna ait veriler Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** *İncelenen araştırmalarda kullanılan araştırma yöntemleri*

	f	%
Nicel	28	96,55
Karma	1	3,45

Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan 29 lisansüstü çalışmanın %96,55’inin nicel araştırma (f=28), %3,45’inin karma araştırma (f=2) yöntemlerinin tercih edildiği görülmektedir.

### 3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada dördüncü alt problemi meydana getiren “Okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan lisansüstü araştırmalarda kullanılan araştırma desenlerine göre dağılım nasıldır?” sorusuna ait veriler Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** *İncelenen araştırmalarda kullanılan araştırma desenleri*

	f	%
Tarama	28	96,55
Açıklayıcı Sıralı Desen	1	3,45

Tablo 4 incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan 29 lisansüstü çalışmanın %96,55’inde tarama (f=28), %3,45’inde ise karma yöntem tasarımlarından açıklayıcı sıralı desenin kullanıldığı (f=1) belirlenmiştir.

### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada beşinci alt problemi meydana getiren “Okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan lisansüstü araştırmaların kullanılan örneklem türüne göre dağılımı nasıldır?” sorusuna ait veriler Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** *İncelenen araştırmalarda tercih edilen örneklem türleri*

Örneklem Türü	f	%
Basit Seçkisiz	14	48,27
Belirtilmemiş	10	34,48
Kolayda Örneklem/ Kolay Ulaşılabilir	2	6,90
Oranlı Küme Örneklem	1	3,45
Evrenin Tamamı	2	6,90

35

Tablo 5 incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan 29 lisansüstü çalışmanın %48,27’sinde basit seçkisiz (f=14), %6,90’ında kolay ulaşılabilir (f=2), %4,35’inde oranlı küme örneklem (f=1) tercih edilmiştir. İncelenen çalışmaların %6,90’ında örneklem alınmamış olup evrenin tamamına ulaşılırken, %34,48’inde tercih edilen örneklemin belirtilmediği görülmektedir.

### 4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada altıncı alt problemi meydana getiren “Okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan lisansüstü araştırmaların kullanılan örneklem büyüklüğüne göre dağılımı nasıldır?” sorusuna ait veriler Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** *İncelenen araştırmalardaki örneklem büyüklükleri*

	f	%
100 ve altı	2	6,90
101-200	3	10,35
201-300	6	20,70

301-500	14	48,27
501-1000	4	13,80

Tablo 6 incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan 29 lisansüstü çalışmanın % 6,90'ında 100 ve altı (f=2), % 10,35'inde 101-200 (f=3), % 20,70'inde 201-300 (f=6), % 48,27'sinde 301-500 (f=14), % 13,80'inde 501-1000 (f=4) örneklem büyüklüğü ile yapıldığı görülmektedir.

#### 4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada yedinci alt problemi meydana getiren “Okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan lisansüstü araştırmaların kullanılan veri kaynaklarına göre dağılımı nasıldır?” sorusuna ait veriler Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. İncelenen araştırmalardaki veri kaynakları**

	f	%
Öğretmenler	28	96,55
Okul Müdürü	3	10,35
Müdür Yardımcısı	1	3,45

Tablo 7 incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan 29 lisansüstü çalışmanın % 96,55'inde veri kaynağı olarak öğretmenlerin (f=28), %10,35'inde okul müdürlerinin (f=3), % 3,45'inde ise müdür yardımcılarının (f=1) veri kaynağı olarak tercih edildiği belirlenmiştir.

#### 4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada sekizinci alt problemi meydana getiren “Okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan lisansüstü araştırmaların kullanılan veri toplama araçlarına göre dağılımı nasıldır?” sorusuna ait veriler Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8. İncelenen araştırmalardaki veri toplama araçları**

	f	%
Ölçek	29	100
Anket	1	3,45
Görüşme Formu	1	3,45

Tablo 8 incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan 29 lisansüstü çalışmanın tamamında veri toplama aracı olarak ölçeklerden (f=29) yararlanıldığı, bir araştırmada ölçek yanında anketlerden (f=1), karma yöntem temelli bir araştırmanın nitel aşamasında görüşme formunda (f=1) yararlanılmıştır.

#### 4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada dokuzuncu alt problemi meydana getiren “Okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan lisansüstü araştırmaların sonuçlarının dağılımı nasıldır?” sorusuna ait veriler Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.** *İncelenen araştırmaların genel sonuçları*

Temalar	Tezlerin Genel Sonuçları	f
İlişki	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	6
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	4
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	3
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile yönetim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	2
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile duygusal düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile saygın okul müdürü algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile yönetsel davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1
	Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1
	Etki	Okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmen motivasyonunu etkilemektedir.
Okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin iş performansını etkilemektedir.		1
Okul müdürlerinin iletişim becerileri toplam kalite yönetimini etkilemektedir.		1

Tablo 9 incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan 29 lisansüstü çalışmanın sonuçlarından oluşan veriler “İlişki” ve “Etki” temaları altında toplanmıştır. “İlişki” ve “Etki” temaları altında aşağıda belirtilen değişkenlerle okul müdürlerinin iletişim becerilerinin ilişkili olduğu ve aşağıdaki değişkenler üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

- Öğretmen Motivasyonu
- Okul Kültürü
- Liderlik Stilleri
- Yönetim Becerileri/Yeterlikleri
- İş Doyumu
- Duygusal Zeka
- İş Performansı
- Örgütsel Bağlılık
- Örgütsel Sessizlik
- Problem Çözme Becerileri
- Karar Verme Stili
- Okul İklimi
- Çatışma Yönetimi
- Yönetimsel Davranışlar
- Örgütsel Sinizm
- Toplam Kalite Yönetimi
- Tükenmişlik

#### 4.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan çalışmaların büyük çoğunluğunun yüksek lisans çalışması olduğu belirlenmiştir. Bu durumun nedeni olarak ülkemizde yüksek lisans programı sayısının fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca bu durumun oluşmasında yüksek lisans program sayısının fazlalığı ile paralel doktora göre yüksek lisansta daha fazla öğrencinin öğrenim görmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu başlığında yapılan çalışmaların en fazla 2022 yılında yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışmaların yarısının son 10 yılda yapıldığı belirlenmiştir. Bu durumun oluşması son yıllarda üniversite bünyelerinde açılan lisansüstü program sayılarında artıştan kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca okul müdürlüğü görevinde iletişim becerilerinin öneminin son yıllarda daha anlaşılır olmasından kaynaklandığı da söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan çalışmaların tamamına yakınında nicel araştırma yöntemlerinin tercih edildiği belirlenmiştir. Bunun yanında nitel araştırma yöntemlerinin tercih edildiği çalışmaya rastlanmazken sadece bir çalışmada karma yöntem temelli yöntem kullanıldığı belirlenmiştir. Bu durum okul müdürlerinin iletişim becerileri konusunun araştırılması bağlamında sınırlılıklar oluşturduğu söylenebilir. Nitekim nitel araştırmaların araştırma süreçlerine dâhil edilmesi okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili derinlemesine bilgi toplamaya katkı sağlayacaktır. Fakat bu durumun yapılan çalışmalara yansımadağı söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda nicel araştırma desenlerinde tarama deseninin kullanıldığı belirlenmiştir. Yöntem türü ile birlikte okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili çalışmalarda desen sınırlılığının olduğu da söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan çalışmalarda sırası ile basit seçkisiz, kolay ulaşılabilir, oranlı küme örnekleme yöntemleri tercih edildiği belirlenmiştir. İncelenen çalışmaların bir kısmında ise örnekleme alınmamış olup evrenin tamamına ulaşılırken, bir kısmında tercih edilen örneklemin belirtilmediği görülmektedir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan çalışmalarda basit seçkisiz, kolay ulaşılabilir, oranlı küme örnekleminin tercih edildiği belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu alan çalışmalarda örnekleme alınmayan

evrenin tamamına ulaşılan çalışmalar olduğu gibi, tercih edilen örneklemin belirtilmediği çalışmalara da rastlanılmıştır.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan çalışmalarda en fazla örneklem büyüklüğünün 301-500 aralığında olduğu belirlenmiştir. Bu aralıktaki örneklem büyüklüğünün daha yoğun tercih edildiği belirlenmiştir. Bu durumun çok yüksek veya çok az olmayan bir örneklem aralığı olan 300 üzeri örnekleme ulaşmanın araştırmacılar tarafından daha ulaşılabilir bir örneklem büyüklüğü olduğunu gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan çalışmaların tamamına yakınında öğretmenlerden veri toplandığı belirlenmiştir. Çalışmalarda yoğun okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin bakış açıları ile belirlenmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan çalışmalarda nicel araştırmalarda çokça tercih edilen ölçeklerden yararlanıldığı belirlenmiştir. Bu durum ulusal alanyazında araştırmacılar tarafından çokça tercih edilen bir durum olduğu söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan lisansüstü çalışmaların sonuçları “İlişki” ve “Etki” temaları altında toplanmıştır. İlişki ve etki temaları altında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonu, okul kültürü, liderlik stilleri, yönetim becerileri/yeterlikleri, iş doyumu, etkili iletişim becerileri, duygusal zeka, iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, problem çözme becerileri, karar verme stili, okul iklimi, çatışma yönetimi, yönetsel davranışlar, örgütsel sinizm, toplam kalite yönetimi ve tükenmişlik değişkenleri ile ilişkili olduğu veya bu değişkenleri etkilediği belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin empatik dinleme, etkili konuşma ve ikna edicilik, geri bildirimde bulunma ve güven telkin etme bağlamında iletişim becerilerine sahip olmaları, okulda iletişim sürecinin daha etkili ve verimli yürütülmesini sağlamak ve okul etkililiğini artırmaktadır (Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut, 2014). Bu doğrultuda iletişim becerilerine sahip olan okul müdürleri; karar alma ve değişim süreçlerinde daha fazla başarı elde edebilmekte, iletişim etkinliği sağlayabilmekte ve farklılıkları daha doğru bir bakış açısıyla değerlendirebilmektedirler (Doğan Çetin ve Koçak, 2016; Arpaçay, 2014).

İletişim becerilerini geliştirmek isteyen okul müdürleri; kendilerini daha fazla tanımaya ve kişisel gelişimlerine önem vermek, astları ile etkili iletişim kurabilmek, iyi bir dinleyici olmaya özen göstermek ve geri bildirimde bulunmayı önemsemek durumundadırlar (Ekici, 2016). Bu doğrultuda iletişim becerilerine gereği gibi sahip olamayan okul müdürleri; okul iş ve işleyişlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlayamamakta ve okul paydaşlarının birbirlerini anlamada sorun yaşamalarına neden olmaktadır (Durnalı, Akbaşlı ve Diş, 2020; Casiadi, 2017).

Konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda da; okul müdürlerinin iletişim becerilerine sahip olduğuna ve hem iş yaşamları hem de özel yaşamları ile ilgili sorunları okul müdürleri ile paylaşabildiklerine yönelik görüş bildiren öğretmenlerin, örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ve hem diğer öğretmenlerle hem de öğrencileriyle etkili iletişim kurmaya önem verdikleri bulgulanmıştır (Elekoğlu ve Demirdağ, 2020; Özdemir, Çoban ve Bozkurt, 2020; Sucuoğlu, Sarıkaya ve Bahçelerli, 2022).

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu başlığında yapılan lisansüstü çalışmalarda yüksek lisans düzeyindeki çalışmaların fazla olduğu belirlenmiştir. Bu konuda eğitim yönetimi alanında doktora alımlarında öğrenci sayısı artırılabilir veya doktora programı sayısında artış sağlanabilir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan lisansüstü çalışmalarda en fazla ölçekler ve anketler aracılığı ile veri toplandığı belirlenmiştir. Yayın incelemelerindeki belirlenen bu eksikliklerin temel alınarak saha çalışmalarının yapılması önerilebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerini konu başlığında yapılan lisansüstü çalışmaların büyük çoğunluğunda nicel araştırma desenlerinin tercih edildiği belirlenmiştir. Karma yöntemin ise hiç tercih edilmediği belirlenmiştir. Özellikle karma yöntemin tercih edildiği çalışmaların yapılarak okul müdürlerinin iletişim becerileri temelinde daha derinlemesine bulgulara ulaşma olanağı ortaya çıkabilir. Bunun yanında araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri konu başlığında yapılan lisansüstü çalışmalar içerisinde en dikkat çekici sonucun örneklemin çeşitliliğinin istenilen seviyede olmamasıdır. Bu durumun aşılması adına lisansüstü eğitimlerde bilimsel araştırma yöntemleri dersinin kapsamının ve verilmiş şeklinin değiştirilerek uygulama gerektiren bir formata dönüştürülmesi sağlanabilir.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine sahip olmalarının öğretmen verimliliğini ve okul etkililiğini artırması doğrultusunda; öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarında, öğretmen adaylarının iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik ders içerikleri hazırlanması önerilebilir.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine sahip olmalarının öğretmen verimliliğini ve okul etkililiğini artırması doğrultusunda ayrıca, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin desteklenmesine yönelik olarak; hizmet içi eğitimler, seminerler ve eğitim programları düzenlenmesi önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R. ve Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 101-114.
- Akan, D. ve Mehrdad, A. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 287-300.
- Arpaçay, A. E. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri ile öğretmenlerin saygın okul müdürü algısı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Atik, L. (2009). *İlköğretim kurumları yöneticilerinin iletişim becerilerinin toplam kalite yönetimine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aziz, A. (2009). *İletişime giriş*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Bakır, S. (2022). Okul müdürlerinin sahip olması beklenen iletişim becerileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(83), 1053-1065.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulları yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (2017). *Eğitimde araştırma yöntemleri*. (Çev. Ed. Köksal, O.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bolatkıran, M. A. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal yeterlilikleriyle iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi: Gaziantep ili merkez ilçeleri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Casiadi, S. (2017). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi konusunda görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Çelik, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürler iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Doğan, S. ve Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.
- Doğan, S., Çetin, Ş. ve Koçak, O. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve görüşleri. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 9(1), 57- 84.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Yıldırım, T. ve Karabulut, E. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(1), 34-47.
- Dökmen, Ü. (2019). *İletişim çatışmaları ve empati-sanatta ve günlük yaşamda*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Durnalı, M., Akbaşlı, S. ve Diş, O. (2020). School administrators' communication skills as a predictor of organizational silence. *Inquiry in Education*, 12(1), 1-21.
- Ekici, F. Y. (2016). Okul öncesi eğitim kurumu müdürleri ve diğer eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin incelenmesi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 2(2), 334-342.
- 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.
- Erdönmez, C., Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2012). *Genel ve teknik iletişim*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Van ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Fidan, M. ve Küçükali, R. (2014). İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 317-334.
- Güngör, N. (2018). *İletişime giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürses, Y. (2006). *Eğitim örgütlerinde yöneticilerin etkili iletişim kurma becerilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Kaya, A. (2011). *Kişilerarası ilişkiler ve etkili iletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Koçak, O. (2013). *Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Kösterelioğlu, M. A. ve Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Kurt, S. (2015). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Memduhoğlu, H. (2015). Öğretmen ve yönetici algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 40(177), 271-284.
- Okkalı, M. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin öğretmenler tarafından algılanması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özan, B. M. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eurasian Journal of Educational Research*, 24, 153-160.
- Özdemir, S., Çoban, Ö. ve Bozkurt, S. (2020). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin 21. yy. eğitim yöneticisi becerileri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişki. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 399-426.

- Özer, S. (2002). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin iletişim davranışlarıyla ilgili öğretmen ve yönetici algılarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Saylık, A. ve Hazar, S. (2021). X ve Y kuşağı okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1137-1161.
- Sucuoğlu, E., Sarıkaya, A. ve Bahçelerli, N. M. (2022). Investigation of the effect of school administrators' thoughts for change on 21st century skills. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 13(3), 67-75.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişilerarası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir ili örneği)*. Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 17, 1-16.
- Taşkın, Ü. (2012). *İletişim becerisinin çatışma eğilimi ve alıngan anne-baba tutumları ile ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile örgütsel çatışma düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Udin, U., Handayani, S., Yuniawan, A., & Rahardja, E. (2019). Leadership styles and communication skills at Indonesian higher education: Patterns, influences, and applications for organization. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 10(1), 111-131.
- Uzun, T. (2015). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Giresun ili örneği)*. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Üstün, A. ve Balcı, M. (2023). Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının eğitime yansımaları. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(62), 2461-2471.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel Şahin, F. (2008). Communication skill levels in Turkish prospective teachers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1283-1294.