



Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi

Academic Journal of History and Idea

ISSN: 2148-2292

12 (1) 2025

Derleme Makalesi | Review article

Geliş tarihi | Received: 04.12.2024

Kabul tarihi | Accepted: 20.02.2025

Yayın tarihi | Published: 25.02.2025

Müjdat Şimşek

<https://orcid.org/0009-0009-6269-6959>

Teacher, Yakaköy Secondary, Türkiye, smujdat@gmail.com

Sadık Narin

<https://orcid.org/0009-0001-8700-3583>

Assistant Principal, Atatürk Secondary School, Türkiye, narinspor@hotmail.com

Serkan Almalı

<https://orcid.org/0009-0001-2085-1801>

Teacher, Yakaköy Secondary, Türkiye, marmarafen@hotmail.com

Ramazan Gündal

<https://orcid.org/0009-0009-4404-7058>

Asistant Principal, Yakaköy Secondary, Türkiye, ramco6579@gmail.com

Melek Şimşek

<https://orcid.org/0009-0001-6691-8768>

Teacher, Rıfat Argün Secondary, Türkiye, melekhoca@gmail.com

Feride Almalı

<https://orcid.org/0009-0007-6070-3604>

Teacher, Hüseyin Özer Secondary, Türkiye, almaliferide@gmail.com

Engin Durup

<https://orcid.org/0009-0005-4837-7135>

Teacher, Cumhuriyet Primary School, Türkiye, engindurup21@gmail.com

Ercan Dincer

<https://orcid.org/0009-0002-2325-9202>

Asistant Principal, Yakakoy Secondary School, Türkiye, ercandincer1@hotmail.com

Atıf Künyesi | Citation Info

Şimşek, M., Narin, S., Almalı, S., Gündal, R., Şimşek, M., Almalı, F., Durup, E., & Dincer, E. (2025). Okul Yöneticilerinin Etkili İletişim Becerilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 12 (1), 646-655. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15627693>

Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Etkili İletişim Becerilerini Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi

Öz

Bilgi ve iletişim çağı olarak bilinen 21. yüzyılda eğitim sistemleri, arzu edilen niteliklere sahip insan kaynağı yetiştirmek için öğrenme ortamını ve buna bağlı olarak okulların hedeflerine ulaşmadaki etkinliğini iyileştirmenin yollarını aramaktadır. Etkili iletişim, etkili bir okul ortamı oluşturmada ve arzu



<https://dergipark.org.tr/tr/pub/atdd>

*edilen becerilere sahip bir iş gücü üretmede önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu araştırma ortaöğretim okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerini bazı değişkenlere göre incelenmesidir. Araştırma tanımlayıcı, kesitsel ve ilişkisel tiptedir. Araştırmanın evreni 2023-2024 eğitim öğretim yılında Diyarbakır Yenışehir de çalışan okul yöneticilerden oluşmaktadır. Veriler, Demografik Bilgiler Formu ve “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Veri toplama süresi yaklaşık 10-15 dakika sürmüştür. Araştırma bulgularına göre cinsiyet, kıdem, medeni durum gibi demografik özellikleri ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeğinin puan ortalamaları karşılaştırıldığında, yöneticilerin kıdem değişkeninde anlamlı bir fark olurken medeni durum ve cinsiyet değişkeninde anlamlı fark bulunmamaktadır. (*p>0,05).*

Anahtar Kelimeler: Eğitim, İletişim, Yönetici, Okul, Becerileri, Bilgi

Investigation of Effective Communication Skills of Secondary School Administrators According to Some Variables

Abstract

*In the 21st century, which is known as the age of information and communication, education systems are looking for ways to improve the learning environment and, accordingly, the effectiveness of schools in achieving their goals in order to train human resources with the desired qualifications. Effective communication is recognised as an important factor in creating an effective school environment and producing a workforce with the desired skills. Therefore, this study aims to examine the effective communication skills of secondary school administrators according to some variables. The research is descriptive, cross-sectional and relational. The population of the research consists of school administrators working in Diyarbakır Yenışehir in the 2023-2024 academic year. The data were collected using the Demographic Information Form and the ‘Communication Skills Scale of School Administrators’. The data collection period lasted approximately 10-15 minutes. According to the research findings, when the mean scores of the communication skills of school administrators scale were compared with demographic characteristics such as gender, seniority, marital status, there was a significant difference in the seniority variable of the administrators, while there was no significant difference in the marital status and gender variables (*p>0.05).*

Keywords: Education, Communication, Administrator, School, Skills, Knowledge

Giriş

İletişimin en önemli başarı faktörlerinden biri olarak kabul edilmesi, kişilerin uygun iletişim yöntemlerini bulmasına ve iletişim yöntemlerini doğru kullanmalarına yol göstermektedir. Bunun nedeni iletişimin kişilerarası bir etkinlik olması ve okul yönetimindeki “insan becerisinden” biri olmasıdır. Bu nedenle etkili modern okul yönetiminin önemli bir sorunu ve kaçınılmaz bir gereği olarak kabul edilmiştir. Bireysel, grup ve kitle iletişiminin tam ve sağlıklı olabilmesi için etkili iletişim becerilerinin kazanılması gerekir (Akbal, 2008). İnsanlar yaşamları boyunca çevre ile doğrudan ya da dolaylı olarak etkileşim halindedir ve çevresel faktörlerin etkisi altında yaşamaya devam etmektedirler. İnsanlar doğdukları andan

itibaren birbirleriyle ilişkiler kurma ve yaşamları boyunca birlikte yaşama ihtiyacı duyarlar (Cüceloğlu, 2000). Bu etkileşim sonucunda bireylerin kendilerini ifade etme ihtiyaçları artar ve iletişim adı verilen bir süreç kaçınılmaz hale gelir. İletişimin tarihine baktığımızda insanlık tarihi kadar eski olduğunu görürüz. Bazı yerel kabilelerin iletişim kurmak için duman, atlı haberciler ve yağ varilleri kullanması ile başlayan kitle iletişimi, matbaanın icadıyla büyük ölçüde ilerlemiştir. Dönüm noktası elektriğin keşfi ve telgrafın iletişim amacıyla kullanılmasıyla gerçekleşti. Telgrafın gelişmesiyle birlikte iletişim araçlarının sayısı ve kalitesi giderek artmış, daha sonra iletişim uzaydan yürütülebilecek bir süreç haline gelmiştir (Uyanık, 2016). İnsanlık tarihi kadar eski olan iletişimin hayati önemi, zamana ve mekana göre değişmeden kalmaktadır. Değişen tek şey bilim ve teknolojiadaki değişimlerle iletişimin başka bir boyut kazanmasıdır. İnsanlar sürekli olarak çevreleri hakkında bilgi toplayarak dünyadan ve çevrelerinden haberdar olurlar. İnsanlar sosyaldır ve dünyayı başkalarıyla iletişim kurarak anlamaya çalışırlar. Çünkü içinde bulundukları durum insanlardan ve aralarındaki ilişkilerden oluşur. Dolayısıyla bireylerin kendilerini ifade etme ve başkalarını anlama konusundaki temel ihtiyaçları iletişim kurmalarını gerektirmektedir (Cüceloğlu, 2000). Yöneticiler, okulun hedeflerine ulaşmak için çaba göstermeli, bu süreçte de öğretmenlerin motivasyonlarını ön planda tutmalıdır (Yılmaz & Ceylan, 2011). Böylece etkin bir yönetici olabilecek ve öğretmenlerle imkânlar doğrultusunda iletişime geçerek, onların arz ve taleplerine duyarlı olacaktır. Bu duruma yardımcı tarzda, destekleyici ve sıcak iletişim kurmalarını sağlayarak yöneticilerin öğretmenlerle ilişkisini ve dolayısıyla iletişimin ve okulun kalitesini belirleyecektir (Büyükçolak, 1997; Marşap, 1999). Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerini bazı değişkenlere göre incelenmesidir. Bu çalışma, okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerini bazı değişkenlere göre incelenmesidir. Dolayısıyla yapılacak bu çalışma ile gelecek araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

1. İletişim Becerileri

"Beceri" kelimesi kelimenin tam anlamıyla belirli bir faaliyette yetkin ve uzman olmak anlamına gelir. İletişim becerileri genel olarak kişinin düşüncelerini diğer kişiye saygı ve empati temelinde "ben diliyle" açıkça ifade edebilmesi ve kişinin düşüncelerini ve duygularını duyulacak ve anlaşılacak şekilde aktarabilmesi olarak anlaşılmaktadır. Bireylerin toplumdaki diğer kişilerle sağlıklı ve dikkatli ilişkiler geliştirmesini, sözlü ve sözsüz mesajlar arasında bağ ve denge kurmasını, özgüvenini sürdürmesini sağlayan, kişinin sosyal yaşamını başkalarını teşvik eden tepkilerle şekillendirmesine olanak sağlayan kazanılmış davranışlardır (Dökmen, 2006). Bu iletişim süreci, kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini açık, tutarlı, doğru ve anlaşılır bir şekilde aktarabilmesini sağlayan öğrenilmiş davranışları içermektedir. Birey sosyal çevreye ne kadar maruz kalırsa, olumlu iletişim ve etkileşimi başarmak için davranış, tutum ve

yaklaşımlarını o kadar ayarlayabilir ve geliştirebilir. Dökmen'e göre iletişimsel yeterlilik kavramı, ifade ettiği kişisel ve toplumsal iletişimin yanı sıra “sosyal etkileşim” olarak da adlandırılmaktadır (2006). Bu iletişim becerileri sayesinde etkileşimler sözlü, fiziksel ve sezgisel olarak duygular aracılığıyla dile getirilebilir. İletişim becerilerinin yeterliliği, bireyin toplumsal yaşamdaki sorunları çözebilme ve toplumsal yaşama uyum sağlama becerisini etkilemektedir. İletişim sürecinizdeki kusurları fark ederek ve daha sağlıklı iletişim için çabalayarak bu becerileri geliştirebilirsiniz. Karşınızdakinin hareketlerini daha hızlı ve doğru anlayabilirsiniz o kişinin etkili iletişim becerisine sahip olduğunu bilirsiniz (Erdoğan, 2002). İnsanların bu dönemde sahip oldukları iletişim becerileri aynı zamanda başkalarını anlamalarını, onların duygu ve düşüncelerini anlamalarını ve onlarla empati kurmalarını da sağlar. Toplumda sosyal beceriler olarak da bilinen bu beceri türü, temel olarak iletişim becerilerini sistematik ve teknik olarak öğrenme ve öğretme becerisini ifade etmektedir. Sağlıklı iletişimin önündeki engeller fark edildikten sonra, bunu kurmanın doğru yolu da anlaşılır (Gürüz & Eğinli, 2010). İletişim kurduğunuz kişinin ve ortamın iletişim becerilerinin etkisi ve kalitesi, amaca ve konuma göre farklılık göstermektedir. Etkili iletişim, karşıdaki kişiye ihtiyacı olan önemi ve değeri vermeyi, saygı göstermeyi, zorlamadan kaçınmayı, insanların farklılıklarına saygı duymayı ve kabul etmeyi, herkesin kendi kararlarını verme hakkına saygı duymayı ve bunu korumanın gerekliliğini ortaya koymayı içerir (Kaya, 2010). İletişim sürecinde insanların kendilerini nasıl gördükleri ve algıladıkları başkalarının bizi nasıl gördüğüne ve başkalarının bizim hakkımızda ne düşündüğüne göre şekillenir. Öte yandan bu durum bireyin dış dünyayı algılamasına da katkı sağlamaktadır. Çağımızda insanlar yaşamlarının ve enerjilerinin büyük bir kısmını toplumsal ilişkilerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için harcamaktadırlar. Yeni iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve popülerleşmesindeki en önemli etken zaman ve mekân sorunu olmadan iletişim kurabilmek ve iletişimi sürekli sürdürebilmektir (Özer, 2015). İletişim temel bir insani ihtiyaç olarak değerlendirilmelidir, eğer temel ihtiyaçlar karşılanmazsa kişi ruh hastası olur ve aynı durum iletişim eksikliğinde de olur. Sonuç olarak, bu ortamlarda günlük ilişkiler de gelişmiş, sürekli teknolojik iletişimden yararlanılmış ve insanlara sürekli bilgiye erişim olanağı sağlanmıştır. İnternet, bireylerin zorunlu iletişim ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir araçtır. İnternet kullanımı her ne kadar bireylerin ihtiyaç duydukları iletişimi yapmalarına olanak sağlasa da, insanların gerçek anlamda sosyalleşmesini engellemekte ve mevcut iletişim becerilerini olumsuz etkilemektedir (Kaya, 2010).

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kesitsel, tanımlayıcı ve ilişkisel tiptedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin incelenmesi amacıyla yapılacak bu araştırmada “İlişkisel Tarama Modeli” kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında ortak değişkenliğin varlığını belirlemeyi amaçlayan bir tarama yaklaşımıdır. İlişkisel tarama modellerinde değişkenlerin birlikte değişip değişmediği. Bir değişiklik meydana gelmişse bunun nasıl meydana geldiği ortaya çıkarılmaya çalışılır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu model, neden-sonuç ilişkisini değil, değişkenler arasındaki ortak değişkenliği ortaya koymaya odaklanır. Yani, yöneticilerin iletişim becerileri arttıkça okul içindeki iletişim kalitesi de artıyor mu, öğretmenlerin motivasyonu ile yöneticilerin iletişim becerileri arasında bir bağlantı var mı gibi sorulara yanıt arar. Ancak bu tür bir modelin nedensellik ortaya koymadığını unutmamak gerekir. Eğer neden-sonuç ilişkisi belirlenmek isteniyorsa deneysel veya yarı-deneysel modeller kullanılması gerekir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evreni 2024 yılında Diyarbakır Yenişehir ilçesinde bulunan okullarda çalışan 200 yöneticiden oluşmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	179	89,5
Kız	21	10,5
Kıdem		
1-7	43	21,5
8-16	60	30,0
17+	97	48,5
Medeni Durum		
Evli	155	77,5
Bekâr	45	22,5

2.3. Veri Toplama Araçları

A. Demografik Bilgiler Formu: Okul yöneticilerine ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu formda; cinsiyet, kıdem ve medeni durum gibi özellikler yer almaktadır.

B. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Ölçeği: Torun (2015) tarafından geliştirilen Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Ölçeği iki alt boyuttan oluşmaktadır. İletişim becerileri

ölçeğinin güvenirliliğinin testi için, Cronbach Alpha güvenirlik analizi yapılmıştır. Cronbach Alpha 0,97>0,60 olduğundan yönetici ölçeğinin güvenirliği çok yüksek olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının ölçülmesinde yüksek değerden alçak değere doğru “(1) kesinlikle katılıyorum”, “(2) katılıyorum”, “(3) kararsızım”, “(4) katılmıyorum” ve son olarak da “(5) kesinlikle katılmıyorum” seçenekleri kullanılmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması

Veriler, yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. Anketlerin doldurulmasında okulun sakın olduğu saatler tercih edilmiştir. Ardından anket formlarını doldurmaları istenmiştir. Ölçeğin güvenirliği için veriler ile yapılan analizde ise ölçeğin güvenirlik analizi testinin sonucunda Cronbach’s alfa (α) değerinin 0,98 olduğu tespit edilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Çalışma verileri SPSS-22.0 programına aktarılmış ve ardından verilerin normalliğine ilişkin analizler yapılmıştır. Araştırma verileri analiz edilirken aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, yüzde, t-testi ve ANOVA hesaplanmıştır. Ayrıca korelasyon analizi de kullanıldı.

3. Bulgular

Bu bölümde alt amaçlara göre araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Ölçeği	$\bar{X}$	SS	Madde Sayısı
İletişim	3.18	,140	14
Motivasyon	3.24	,96	9

Tablo 2’ye bakıldığında okul yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeğine bakıldığında ölçeğinin tamamına ait aritmetik ortalamanın ($\bar{X}= 3,16$) katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Ölçek puanlarının normal bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin cinsiyet değişkenine göre fark olup olmadığını değerlendirmek için gerçekleştirilen t-Testi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin cinsiyet değişkenine ilişkin t-testi sonuçlar

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	sd	P
İletişim	Erkek	179	3,11	,188	-1,458	581	,110
	Kız	21	3,17	,98			
Motivasyon	Erkek	179	2,01	,87	-1,697	368	
	Kız	21	3,09	,85			

*p>0,05

Müdürlerin demografik özellikleri ile iletişim becerileri ölçeği puan ortalamaları kıyaslandığında, müdürlerin cinsiyet ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. p>0,05 Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeğinin kıdem değişkenine göre fark olup olmadığını değerlendirmek için gerçekleştirilen Anova sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin kıdem değişkenine ilişkin ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	ss	Varyansın kaynağı	sd	F	p	Anlamlı fark
İletişim	1-7	43	2,99	,284	Gruplar arası	89	,687	,002	
	8-16	60	2,96	,374	Gruplar içi	87			
	16+	97	3,10	,463	Toplam	101			
Motivasyon	1-7	43	2,95	,123	Gruplar arası	114	,756		
	8-16	60	2,93	,174	Gruplar içi	120			
	16+	67	3,14	,158	Toplam	108			

Okul yöneticilerinin demografik özellikleri ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeği kıyaslandığında, okul yöneticilerinin kıdem ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. *p>0,05 Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeğinin kıdem değişkenine göre fark olup olmadığını değerlendirmek için gerçekleştirilen t-testi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin medeni durum değişkenine ilişkin t-testi testi sonuçları

Boyut	Medeni durum	N	$\bar{X}$	S	t	sd	P
İletişim	Evli	155	3,22	,174	-1,789	269	,112
	Bekâr	45	3,15	,136			
Motivasyon	Evli	155	2,99	,171	-1,852	587	
	Bekâr	45	3,01	,130			

Okul yöneticilerinin demografik özellikleri ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeği kıyaslandığında, okul yöneticilerinin medeni durum ile iletişim becerileri ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Sonuç

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeği ile yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada yöneticilerin iletişim becerileri düzeylerinin, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmezken kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık görüldüğü saptanmıştır. Araştırma bulgularının, benzerlik gösterdiği araştırmalar literatürde mevcuttur. Uzun ve Ayık (2016) Türkyılmaz (2018) Akbaş (2018) Çetinkaya (2012) Torbacıoğlu (2007) tarafından yapılan araştırmalarda ise okul yöneticilerinin kullandıkları iletişim yöntemlerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Müdürlerin etkili iletişim becerilerine ilişkin algılarını tam olarak genelleştirmek zor olabilir. Kaynağı insan faktörü olduğundan kişiye, çevreye ve şartlara göre değişiklik gösterebilir. Bir diğer alt problemimiz olan kıdem değişkenine bakıldığında okul müdürlerin iletişim becerilerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Çalışmayı literatür destekler niteliktedir. Bektaş (2010) tarafından hazırlanan “İlkokul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki” adlı çalışma sonucunda duygusal duyarlılık boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Torbacıoğlu (2007) okul yöneticilerinin iletişim yöntemlerinin öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Literatürde farklı sonuca ulaşılan çalışmalarda mevcuttur. Çetinkaya (2012) yaptığı araştırmada ilkökul yöneticilerinin iletişim becerilerinde öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerin iletişim becerilerine ilişkin algılarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Ancak genel bir şey söylemek zor. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda farklı sonuç ortaya çıktığı görülmüştür.

Son alt problemimiz olan medeni değişkeninde okul müdürlerin iletişim becerilerine yönelik anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalış (2012), yılında yaptıkları çalışmasında cinsiyete, yaşa, kıdeme branşa, medeni durum ve lise türüne göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varmıştır. Sonuç olarak, araştırmalarının içerik ve metodolojik olarak benzerlikler taşıdığı anlaşılmıştır. Araştırma sırasında elde edilen bulgular ışığında şu önerilerde bulunulabilir: Müdür yardımcıları ve öğretmenleri de dâhil eden çalışmalar yapılabilir. Daha fazla sayıda okul müdürlerine ulaşılarak daha geniş kapsamlı araştırma yapılabilir.

Kaynaklar

- Akbal, N. (2008). *Etkili okulun oluşmasında okul yöneticilerinin etkin iletişim becerileri İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Akbaş, F. Y. (2018). *Özel okullarda, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Büyükçolak, K. M. (1997). Bilgi çağında liderlik. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, 5-6 Haziran 1997 (ss. 321-326). Deniz Harp Okulu.
- Cüceloğlu, D. (2000). *Yeniden insandan insana*. (23. B). Remzi Kitabevi.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen Motivasyonunda Yönetici Yaklaşımlarının İncelenmesi Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Çalışkan, N. (2010). *Eğitim, İletişim ve Öğretmenin Beden Dili*. Kök Yayıncılık.
- Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Dökmen, Ü. (2006). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sitem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi anlama*. Pozitif Matbaacılık.
- Gürüz, D. & Eğinli, T. (2010). *İletişim Becerileri Anlamak Anlatmak Anlaşmak*. Noben Yayın Dağıtım.
- Kaya, A. (2010). İletişime giriş: Temel kavramlar ve süreçler. İçinde A. Kaya (Ed.), *Kişiler Arası İletişim ve Etkili İletişim*. Pegem A Yayıncılık.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik*. Öncü Yayınları.
- Özer, K. (2015). *İletişimsizlik becerisi*. Sistem Yayıncılık.
- Torbacıoğlu, D. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yöntemleri ve Güdüleme Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.

- Torun, D. (2015). *Yönetim sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Türkyılmaz, S. (2018). *İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Uyanık, E. (2016). İletişim Araştırmalarının Tarihçesine Bakış. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (42), 58-76.
- Uzun, T. & Ayık, A. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Sözsüz İletişim Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi: Bir Öncü Çalışma. *İletişim ve Araştırma Dergisi*, (43), 150-167.
- Yılmaz, A. & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.