

INTERNATIONAL JOURNAL OF ORIGINAL EDUCATIONAL RESEARCH

Research Article

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN
İNCELENMESİ**

Bengü UYSAL

Benguuysal_96@hotmail.com

Neriman RİFAİOĞLU

nerimanrifaoglu31@gmail.com

Şerife TURAÇ

serturac1984@gmail.com

Ramazan TEZCAN

ramazan_tezcan15@hotmail.com

Özet

Bu araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonu, okulun genel işleyişi, okul iklimi, öğretmenlerin iş doyumu ve performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde fenomenolojik (olgubilim) desen kullanılarak yürütülmüştür. Çalışma grubunu, 2025–2026 eğitim-öğretim yılında TÜRTEP’te öğrenim gören ve farklı yaş, cinsiyet ve mesleki kıdem özelliklerine sahip 15 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Katılımcılar maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırmanın verileri, demografik bilgi formu ve yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla çevrim içi ortamda toplanmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleriyle çözümlenmiş, analiz sürecinde katılımcı ifadelerine doğrudan alıntılarla yer verilmiştir. Bulgular doğrultusunda; okul yöneticilerinin açık, şeffaf ve geri bildirim dayalı iletişim anlayışının öğretmen motivasyonunu artırdığı, okulun genel işleyişini olumlu yönde etkilediği ve okul ikliminde güven temelli bir ortamın oluşmasına katkı sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin iletişim biçimlerinin öğretmenlerin iş doyumu ve performansı üzerinde belirleyici bir role sahip olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmada, zaman yetersizliği ve yoğun iş yükünün iletişim süreçlerini zorlaştıran temel etmenler arasında yer aldığı saptanmıştır. Elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin eğitim örgütlerinde stratejik bir yeterlik alanı olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, iletişim becerileri, öğretmen motivasyonu, okul iklimi, nitel araştırma.

An Examination of School Administrators' Communication Skills

Abstract

This study examines the effects of school administrators' communication skills on teacher motivation, school functioning, school climate, teachers' job satisfaction, and performance. The research was conducted within the qualitative research paradigm using a phenomenological design. The study group consists of 15 school administrators enrolled in TÜRTEP during the 2025–2026 academic year, selected through maximum variation sampling to ensure diversity in age, gender, and professional experience. Data were collected through a demographic information form and a semi-structured interview form administered online. The collected data were analyzed using descriptive analysis and content analysis techniques, and direct quotations from participants were included to support the findings. The results indicate that school administrators' open, transparent, and feedback-oriented communication practices enhance teacher motivation, improve the overall functioning of schools, and contribute to the development of a trust-based school climate. In addition, administrators' communication styles were found to have a significant impact on teachers' job satisfaction and performance. Time constraints and heavy workload emerged as major challenges affecting effective communication processes. The findings highlight that communication skills should be regarded as a strategic competency in school administration and systematically developed within educational organizations.

Keywords: School administrator, communication skills, teacher motivation, school climate, qualitative research.

Giriş

İletişim, bireylerin duygu, düşünce, bilgi ve tutumlarını karşılıklı olarak paylaşmaları, anlamlandırmaları ve birbirlerini etkilemeleri süreci olarak tanımlanır (Cüceloğlu, 1994). İnsan yaşamının temel bir ögesi olan iletişim, bireyin toplumsallaşmasında, kendini ifade etmesinde ve çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Eğitim ortamlarında iletişim, yalnızca bilgi aktarımına dayalı bir süreç değil, aynı zamanda karşılıklı anlam üretimi, duygu paylaşımı ve etkileşim yoluyla öğrenme sürecinin zenginleşmesini sağlayan çok boyutlu bir olgudur (Kaya, 1999). İletişim süreci, anlamın bir bireyden diğerine aktarılması ve karşılıklı etkileşim yoluyla paylaşılması süreci olarak tanımlanabilir (Cüceloğlu, 1994). Bu süreçte iletişim yalnızca mesajın gönderilmesi değil, aynı zamanda mesajın doğru şekilde algılanması, yorumlanması ve geri bildirimle pekiştirilmesini kapsar. İletişim sürecinin etkinliği, gönderici, mesaj, kanal, alıcı, geri bildirim ve gürültü olmak üzere altı temel unsurun doğru şekilde işlemesine bağlıdır (Hargie, 2011).

Eğitim kurumlarında yöneticilerin kurduğu iletişim biçimi, öğretmenlerin motivasyonunu, iş doyumunu ve okulun örgütsel atmosferini belirleyen önemli bir etkidir (Doğan ve Koçak, 2014). Açık, etkili ve iki yönlü iletişim, çalışanlar arasında güven duygusunu geliştirirken, yanlış anlaşılmanın önüne geçer ve kurumsal bağlılığı güçlendirir (Bursalıoğlu, 1999). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin güçlü olması, öğretmenlerin performansını ve sınıf içi verimliliği artırmakta; dolaylı olarak öğrenci başarısına da olumlu katkı sağlamaktadır (Fidan ve Küçükali, 2014). Eğitimde iletişim, aynı zamanda problem çözme ve çatışma yönetimi süreçlerinde de önemli bir araçtır. Okul içinde ortaya çıkan görüş ayrılıklarının yapıcı biçimde çözülmesi, ancak etkili bir iletişim ortamı ile mümkündür (Kaymak ve Kara, 2016). Yöneticilerin öğretmenlerle kurduğu açık diyalog, problemlerin erken fark edilmesini ve çözümün katılımcı biçimde geliştirilmesini sağlar. Bu durum hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin karşılıklı güvenini pekiştirir ve eğitim ortamlarının sürdürülebilir başarısına katkıda bulunur (Gökkaya, 2009).

Okul yöneticiliğinde iletişim, problem çözme, çatışma yönetimi ve karar alma süreçlerinin etkinliğini de artırır. Yönetici, öğretmenler arasında ortaya çıkan sorunları çözmek için açık iletişim kanalları oluşturduğunda, okul içi huzur ve güven ortamı güçlenir (Kaymak ve Kara, 2016). Etkili bir iletişim sistemi, okulda bilgi akışının sürekliliğini sağlar, yanlış anlamaları azaltır ve kurumsal bütünlüğü destekler (Bursalıoğlu, 2010). Eğitim yönetiminde iletişimin bir diğer boyutu da örgütsel davranışla ilişkilidir. Okul yöneticilerinin sergilediği iletişim tarzı, öğretmenlerin davranışlarını, tutumlarını ve okul kültürünü şekillendirir (Şimşek ve Yıldırım, 2008). İletişimde açıklık, empati ve dinleme becerileri, öğretmenlerin kuruma olan güvenini artırır. Bunun sonucunda öğretmenler, yöneticinin liderlik rolünü daha kolay benimser ve ortak amaçlara daha yüksek bir motivasyonla katkı sağlar. Bu araştırmada da okul yöneticilerinin iletişim becerileri incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyini belirlemek ve bu becerilerin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ortaya koymaktır. Ayrıca, yöneticilerin iletişim becerilerinin okulun işleyişi, öğretmen motivasyonu ve kurumsal verimlilik üzerindeki etkilerini incelemektir.

Bu amaca ilişkin aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

1. Okullarda yöneticilerin iletişim becerilerinin kurum içi işleyiş ve öğretmen motivasyonu üzerindeki etkileri nasıl değerlendirilmektedir?
2. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim sürecinde karşılaşılan en yaygın sorunlar nelerdir ve bu sorunlar okul ortamını nasıl etkilemektedir?
3. Eğitim kurumlarında etkili iletişim kurmak için yöneticilerin hangi becerilere sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir?
4. Okullarda yöneticilerin iletişim biçimlerinin öğretmenlerin iş doyumu, bağlılık ve performans düzeyleri üzerindeki yansımaları nasıl görülmektedir?
5. Okul yöneticilerinin iletişim süreçlerini geliştirmeye yönelik hangi uygulamaların veya yaklaşımların daha etkili olacağı düşünülmektedir?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın eğitim yönetimi alanında yeni modellerin geliştirilmesine ve iletişim temelli yönetim stratejilerinin oluşturulmasına kaynaklık etmesi beklenmektedir. Okul yöneticilerinin empati kurma, dinleme, geri bildirim verme ve açık iletişim sağlama gibi becerilerinin kurumsal başarıya etkilerinin ortaya konulması hem bilimsel bilgi birikimini genişletmekte hem de eğitim sisteminin kalitesine katkı sunmaktadır (Korkut, 2005; Hargie, 2011). Bu bağlamda araştırma, literatüre teorik katkı sağlamanın yanı sıra uygulayıcılar için de yol gösterici nitelik taşımaktadır.

Yöntem

Araştırma Yöntemi

Bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmada fenomenolojik (olgubilim) desen kullanılmıştır. Olgubilim, bireylerin belirli bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bunlara yükledikleri anlamları derinlemesine incelemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Creswell, 2013). Bu desen, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin deneyimlerini ve bu becerilerin okul yönetimindeki yansımalarını anlamayı hedeflediği için uygun görülmüştür. Fenomenolojik araştırmalar, bireylerin yaşantılarını doğrudan kendi ifadeleriyle ortaya koymaya odaklanır (Şimşek ve Yıldırım, 2008). Bu doğrultuda, araştırmada elde edilen veriler, katılımcıların kendi bakış açılarını ve yaşantılarını yansıtan nitel verilerden oluşmaktadır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2025–2026 eğitim-öğretim yılında TÜRTEP’te öğrenim gören 15 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme ile seçilmiştir. Bu yöntem, farklı özelliklere sahip bireylerin araştırmaya dâhil edilmesiyle olgunun çeşitli yönlerinin derinlemesine incelenmesini sağlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2012). Çalışma grubundaki okul yöneticileri farklı yaş, cinsiyet ve mesleki kıdem düzeylerinden seçilerek çeşitlilik sağlanmıştır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı Kodu	Yaş	Cinsiyet	Meslekteki Kıdem (Yıl)
Y1	32	Kadın	6
Y2	40	Erkek	12
Y3	29	Kadın	4
Y4	45	Erkek	20
Y5	37	Erkek	10
Y6	34	Kadın	7
Y7	43	Erkek	15
Y8	31	Kadın	5
Y9	48	Erkek	22
Y10	36	Erkek	9
Y11	30	Kadın	3
Y12	42	Erkek	16
Y13	39	Erkek	11
Y14	28	Kadın	2
Y15	35	Kadın	8

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan 15 okul yöneticisinin yaş, cinsiyet ve meslekteki kıdem açısından farklı özellikler taşıdığı görülmektedir. Bu çeşitlilik, araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminin başarıyla uygulandığını göstermektedir. Katılımcıların yaş aralığı 28 ile 48 arasında değişmekte olup bu durum farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin deneyim ve algılarının karşılaştırılabilmesine olanak sağlamaktadır. Kadın yöneticilerin araştırmaya önemli bir oranda katılım göstermesi, eğitim yönetiminde kadın liderliğinin yükselişini ve iletişim becerilerinin toplumsal cinsiyet boyutuyla da ele alınabileceğini ortaya koymaktadır. Meslekteki kıdem değişkenine göre katılımcıların 2 yıldan 22 yıla kadar değişen farklı deneyim sürelerine sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, araştırmaya hem yeni yöneticilerin hem de uzun yıllar görev yapan deneyimli yöneticilerin katıldığını göstermektedir. Kıdem açısından bu çeşitlilik, iletişim becerilerinin mesleki deneyimle nasıl şekillendiğini değerlendirme açısından önemli bir veri sağlamaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki temel veri toplama aracı kullanılmıştır:

Demografik Bilgi Formu: Katılımcıların yaş, cinsiyet ve meslekteki kıdem bilgilerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu: Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilmiş olup, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerini derinlemesine incelemek için kullanılmıştır. Görüşme formu, alan yazın (Akan ve Azimi, 2019; Doğan ve Koçak, 2014; Fidan ve Küçükali, 2014) incelenerek oluşturulmuştur. Formda, katılımcılara iletişim becerilerinin okul yönetimindeki yeri, öğretmenlerle iletişim süreçlerinde yaşanan zorluklar ve etkili iletişim stratejilerine ilişkin beş açık uçlu soru yöneltilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri, 2025 yılının Ekim, Kasım ve Aralık ayları arasında çevrim içi (online) ortamda toplanmıştır. Katılımcılara görüşme formu Google Formlar aracılığıyla gönderilmiş ve her bir katılımcıdan yazılı onay alınmıştır. Görüşmeler ortalama 25–30 dakika sürmüştür. Katılımcıların yanıtları elektronik ortamda kayıt altına alınmış ve analiz öncesinde gizlilik ilkeleri doğrultusunda kodlanmıştır. Bu süreçte, gönüllülük esasına dayalı katılım sağlanmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen yanıtlar, öncelikle dikkatle okunmuş ve anlamlı ifadeler belirlenmiştir. Daha sonra bu ifadeler sistematik biçimde sınıflandırılarak ana temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Temalar arasındaki ilişkiler belirlenmiş ve elde edilen bulgular tablo hâlinde sunulmuştur. Kodlama sürecinde araştırmacı tarafından yapılan ön analizler, alan uzmanlarının görüşleriyle karşılaştırılarak geçerlilik ve güvenilirlik sağlanmıştır (Şimşek ve Yıldırım, 2008; Creswell, 2013). Verilerin çözümlenmesinde katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılara da yer verilmiş, bu alıntılar Y1, Y2, Y3... kodlarıyla gösterilmiştir. Temalar, araştırma sorularıyla ilişkilendirilmiş ve sonuçlar betimsel yorumlama yaklaşımıyla açıklanmıştır. Elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarını, deneyimlerini ve önerilerini derinlemesine ortaya koyacak biçimde yorumlanmıştır.

Bulgular

Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Bu araştırma sorusu kapsamında okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonu ve okulun genel işleyişi üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri analiz edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş ve analiz sonucunda belirlenen ana tema ve alt temalara ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonu ve Okulun Genel İşleyişi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Tema	Katılımcılar	Frekans (f)
Öğretmen Motivasyonu	Açık ve şeffaf iletişim	Y1, Y3, Y5, Y7, Y9, Y12	6
	Dinleme ve geri bildirim	Y2, Y4, Y6, Y8, Y10, Y13	6
	Değer görme ve takdir	Y5, Y9, Y11, Y14, Y15	5
Okulun Genel İşleyişi	İş birliği ve koordinasyon	Y1, Y4, Y6, Y8, Y11, Y13	6
	Sorunların hızlı çözümü	Y2, Y3, Y7, Y9, Y12	5
	Kurumsal düzen ve iş akışı	Y5, Y10, Y14, Y15	4
Okul İklimi	Güven ortamının oluşması	Y1, Y3, Y6, Y9, Y12, Y15	6
	Aidiyet duygusu	Y2, Y4, Y7, Y10, Y13	5
	Olumlu çalışma atmosferi	Y5, Y8, Y11, Y14	4

Tablo 2 incelendiğinde, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonu üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Katılımcı yöneticilerin önemli bir bölümü (Y1, Y3, Y5, Y7, Y9 ve Y12), açık ve şeffaf iletişim anlayışının öğretmenlerin kendilerini güvende hissetmelerini sağladığını ve bu durumun motivasyonu artırdığını ifade etmiştir. Y1 bu durumu, “*Öğretmenle açık bir iletişim kurulduğunda okula olan bağlılığı da artıyor*” şeklinde dile getirmiştir. Dinleme ve geri bildirim alt temasında yer alan yöneticiler (Y2, Y4, Y6, Y8, Y10 ve Y13), öğretmenlerin görüşlerinin dikkate alınmasının mesleki istekliliği artırdığını belirtmiştir. Y4, “*Öğretmen dinlendiğini hissettiğinde daha istekli çalışıyor*” ifadesiyle bu duruma vurgu yapmıştır. Değer görme ve takdir edilme temasında görüş bildiren yöneticiler (Y5, Y9, Y11, Y14 ve Y15) ise takdir edici iletişimin öğretmen motivasyonunu güçlendiren önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir.

Okulun genel işleyişi boyutunda, iş birliği ve koordinasyon temasının öne çıktığı görülmektedir. Y1, Y4, Y6, Y8, Y11 ve Y13, etkili iletişim sayesinde görev paylaşımının netleştiğini ve okul içi işleyişin daha düzenli hâle geldiğini ifade etmiştir. Sorunların hızlı çözümü alt temasında yer alan yöneticiler (Y2, Y3, Y7, Y9 ve Y12), sağlıklı iletişim kanallarının sorunların büyümeden çözülmesine katkı sağladığını belirtmiştir. Okul iklimine ilişkin bulgular incelendiğinde, güven ortamının oluşması temasının ön plana çıktığı görülmektedir. Y1, Y3, Y6, Y9, Y12 ve Y15, yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmenler arasında güven duygusunu güçlendirdiğini ifade etmiştir. Aidiyet duygusu ve olumlu çalışma atmosferi temaları da yöneticilerin iletişim tarzlarının okul ortamını doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Aşağıda katılımcıların görüşlerinin bazılarına yer verilmiştir:

Y1: *Açık ve şeffaf iletişim, öğretmenlerin yönetime olan güvenini artırmakta ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir.*

Y2: *Öğretmenlerin görüşlerinin dinlenmesi ve geri bildirim verilmesi, sorunların daha hızlı çözülmesini sağlamaktadır.*

Y3: *Etkili iletişim, öğretmenlerin okula aidiyet duygusunu güçlendirmektedir.*

Y5: *Takdir edici ve destekleyici iletişim, öğretmenlerin mesleki istekliliğini yükseltmektedir.*

Y8: *Öğretmenlerle düzenli iletişim kurulması, okulda daha düzenli bir iş akışı sağlamaktadır.*

Y9: *Etkili iletişim, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerine katkı sunmaktadır.*

Y12: *İletişim kanallarının açık olması, sorunların büyümeden çözülmesine katkı sağlamaktadır.*

Y14: *Destekleyici iletişim, öğretmenlerin iş doyumunu artıran önemli bir faktördür.*

İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Bu araştırma sorusu kapsamında okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim kurarken karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri analiz edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş ve analiz sonucunda belirlenen ana tema ve alt temalara ilişkin bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Kurarken Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Tema	Katılımcılar	Frekans (f)
İletişim Engelleri	Zaman yetersizliği	Y1, Y4,Y6,Y9,Y12, Y15	6
	Yoğun iş yükü	Y2, Y5, Y7, Y10, Y13	5
	Fiziksel ortam yetersizliği	Y3, Y8, Y14	3
Algısal ve Tutumsal Sorunlar	Önyargılar	Y1, Y6, Y11, Y13	4
	İletişime kapalı tutum	Y2, Y5, Y9, Y12	4
Yönetmel Süreçler	Yetki ve sorumluluk belirsizliği	Y3, Y7, Y10, Y14	4
	Karar süreçlerine katılım eksikliği	Y4, Y8, Y11, Y15	4

Tablo 3 incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim kurarken karşılaştıkları sorunların daha çok zaman ve iş yükü kaynaklı olduğu görülmektedir. Zaman yetersizliği alt temasında yer alan yöneticiler (Y1, Y4, Y6, Y9, Y12 ve Y15), yoğun gündelik işlerin sağlıklı iletişim kurmayı zorlaştırdığını ifade etmiştir. Yoğun iş yükü alt temasında görüş bildiren yöneticiler (Y2, Y5, Y7, Y10 ve Y13), yönetmel sorumlulukların artmasının öğretmenlerle birebir iletişim kurma fırsatlarını azalttığını belirtmiştir. Fiziksel ortam yetersizliği temasında yer alan yöneticiler (Y3, Y8 ve Y14) ise uygun görüşme alanlarının bulunmamasının iletişimi sınırladığını vurgulamıştır. Algısal ve tutumsal sorunlar kapsamında, bazı yöneticiler öğretmenlerde iletişime yönelik önyargılar ve kapalı tutumların etkili olduğunu ifade etmiştir. Yönetmel süreçlere ilişkin sorunlarda ise yetki ve sorumlulukların net olmaması ile karar süreçlerine öğretmenlerin yeterince dâhil edilmemesinin iletişim problemlerini artırdığı görülmektedir. Katılımcıların görüşlerinin bazılarına yer verilmiştir:

Y4: Öğretmenlerin karar süreçlerine yeterince katılamaması iletişimi zayıflatıyor.

Y5: Bazı öğretmenlerin iletişime kapalı tutum sergilemesi süreci zorlaştırıyor.

Y6: Zaman yetersizliği, iletişimin yüzeysel kalmasına neden olabiliyor.

Y7: Artan bürokratik işler öğretmenlerle etkili iletişim kurmayı güçleştiriyor.

Y10: İş yükünün fazlalığı öğretmenlerle düzenli iletişimi zorlaştırıyor.

Y15: Yoğun tempo öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurmayı zorlaştırıyor.

Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Bu araştırma sorusu kapsamında okul yöneticilerine, etkili bir okul yöneticisinin sahip olması gereken iletişim becerilerinin hangi özellikleri içermesi gerektiği sorulmuştur. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş ve analiz sonucunda belirlenen ana tema ve alt temalara ilişkin bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Etkili Bir Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Tema	Katılımcılar	Frekans (f)
İletişim Becerileri	Etkili dinleme	Y1, Y3, Y5, Y7, Y9, Y12	6
	Empati kurabilme	Y2, Y4, Y6, Y10, Y13	5
	Açık ve anlaşılır ifade	Y8, Y11, Y14, Y15	4
Yönetişel İletişim Yaklaşımı	Geri bildirim verme	Y1, Y4, Y6, Y9, Y13	5
	Çözüm odaklı iletişim	Y2, Y5, Y7, Y10, Y12	5
İletişimde Tutum	Saygılı ve adil yaklaşım	Y3, Y8, Y11, Y14, Y15	5

Tablo 4 incelendiğinde, yöneticilerin etkili iletişimin temelinde etkili dinleme becerisinin yer aldığını düşündükleri görülmektedir. Bu alt temada görüş bildiren yöneticiler (Y1, Y3, Y5, Y7, Y9 ve Y12), öğretmenlerin kendilerini ifade edebilmeleri için yöneticinin öncelikle iyi bir dinleyici olması gerektiğini vurgulamıştır. Empati kurabilme alt temasında yer alan yöneticiler (Y2, Y4, Y6, Y10 ve Y13), öğretmenlerin mesleki ve kişisel koşullarının anlaşılmasının sağlıklı iletişimin önemli bir unsuru olduğunu belirtmiştir. Açık ve anlaşılır ifade alt temasında görüş bildiren yöneticiler (Y8, Y11, Y14 ve Y15) ise belirsiz ve dolaylı iletişimin yanlış anlaşılmalara yol açtığını ifade etmiştir. Yönetişel iletişim yaklaşımı boyutunda geri bildirim verme ve çözüm odaklı iletişim temalarının öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca iletişimde saygılı ve adil bir tutum sergilenmesinin, yöneticinin güvenilirliğini artırdığı ve öğretmenlerle sağlıklı ilişkiler kurulmasına katkı sunduğu ifade edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinin bazılarına yer verilmiştir:

Y1: Etkili bir okul yöneticisi, öğretmenleri gerçekten dinleyen ve geri bildirim verebilen bir iletişim anlayışına sahip olmalıdır.

Y2: Empati kurabilen bir yönetici, öğretmenlerin yaşadığı sorunları daha doğru anlayabilir.

Y3: Saygıya dayalı bir iletişim, öğretmenlerin yönetime olan güvenini artırmaktadır.

Y5: Çözüm odaklı iletişim, sorunların büyümeden ele alınmasını sağlamaktadır.

Y8: Açık ve anlaşılır iletişim, yanlış anlamaların önüne geçmektedir.

Y9: Etkili dinleme, öğretmen motivasyonunu artıran temel unsurlardan biridir.

Y13: Geri bildirim kültürü gelişmiş okullarda iletişim daha sağlıklıdır.

Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Bu araştırma sorusu kapsamında okul yöneticilerinin iletişim biçimlerinin öğretmenlerin iş doyumu ve performansı üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin İletişim Biçimlerinin Öğretmenlerin İş Doyumu ve Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Tema	Katılımcılar	Frekans (f)
İş Doyumu	Kendini değerli hissetme	Y1, Y4, Y6, Y9, Y12, Y15	6
	İşten memnuniyet	Y2, Y5, Y7, Y10, Y13	5
	Kuruma bağlılık	Y3, Y8, Y11, Y14	4
Öğretmen Performansı	İşe yönelik isteklilik	Y1, Y3, Y6, Y9, Y12	5
	Sorumluluk alma	Y2, Y4, Y7, Y10, Y15	5
	Verimli çalışma	Y5, Y8, Y11, Y13, Y14	5

Tablo 5 incelendiğinde, okul yöneticilerinin iletişim biçimlerinin öğretmenlerin iş doyumunu ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Kendini değerli hissetme alt temasında yer alan yöneticiler (Y1, Y4, Y6, Y9, Y12 ve Y15), öğretmenlere yönelik destekleyici ve saygılı iletişimin iş doyumunu artırdığını ifade etmiştir. İşten memnuniyet ve kuruma bağlılık temaları, yöneticilerin iletişim tarzlarının öğretmenlerin okula yönelik duygusal bağlarını güçlendirdiğini göstermektedir. Öğretmen performansı boyutunda ise işe yönelik isteklilik, sorumluluk alma ve verimli çalışma alt temalarının ön plana çıktığı görülmektedir. Yöneticiler, olumlu iletişim ortamının öğretmenlerin görevlerini daha istekli ve etkin bir şekilde yerine getirmelerine katkı sağladığını belirtmiştir. Katılımcıların görüşlerinin bazılarına yer verilmiştir:

Y1: Öğretmenlerle kurulan olumlu iletişim, onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlıyor ve bu durum performanslarını artırıyor.

Y3: Sağlıklı iletişim kuruma olan bağlılığı güçlendiriyor.

Y7: Olumlu iletişim öğretmenlerin görevlerini daha istekli yapmalarını sağlıyor.

Y8: Güven temelli iletişim, öğretmen performansını yükseltiyor.

Y14: Etkili iletişim, öğretmenlerin daha verimli çalışmasına katkı sağlıyor.

Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Bu araştırma sorusu kapsamında okul yöneticilerinin iletişim süreçlerini geliştirebilmesi için hangi uygulama ve yaklaşımların faydalı olacağına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin İletişim Süreçlerini Geliştirmeye Yönelik Uygulama ve Yaklaşımlara İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Tema	Katılımcılar	Frekans(f)
Mesleki Gelişim	İletişim becerilerine yönelik hizmet içi eğitimler	Y1,Y3,Y5,Y7,Y9,Y12	6
	Liderlik ve iletişim temelli seminerler	Y2, Y4, Y6, Y10, Y13	5
Kurumsal Uygulamalar	Düzenli geri bildirim toplantıları	Y1, Y4, Y8, Y11, Y14	5
	Katılımcı yönetim anlayışı	Y2, Y5, Y7, Y9, Y15	5
İletişim Kültürü	Açık iletişim kanallarının oluşturulması	Y3, Y6, Y10, Y12, Y13	5
	Güven temelli okul kültürü	Y8, Y11, Y14, Y15	4

Tablo 6 incelendiğinde, okul yöneticilerinin iletişim süreçlerini geliştirmeye yönelik görüşlerinin ağırlıklı olarak mesleki gelişim faaliyetleri, kurumsal uygulamalar ve iletişim kültürünün güçlendirilmesi başlıklarında toplandığı görülmektedir. Hizmet içi eğitimler ve liderlik temelli seminerlerin yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmede etkili olduğu vurgulanmıştır. Kurumsal uygulamalar kapsamında düzenli geri bildirim toplantıları ve katılımcı yönetim anlayışının, öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirdiği ifade edilmiştir. Ayrıca açık iletişim kanallarının oluşturulması ve güven temelli bir okul kültürünün benimsenmesinin iletişim süreçlerinin sürdürülebilirliği açısından önemli olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların görüşlerine örnekler aşağıda verilmiştir:

Y3: Açık iletişim kanalları oluşturulmadan etkili iletişimden söz etmek zor.

Y5: Yönetici ve öğretmenlerin birlikte karar alması iletişim süreçlerini olumlu etkiliyor.

Y7: Hizmet içi eğitimler iletişim becerilerinin gelişmesine katkı sağlıyor.

Y10: Açık iletişim ortamı oluşturulması okul içi sorunları azaltıyor.

Y12: İletişim kanallarının net olması yanlış anlaşılımları önüyor.

Y14: Güven ortamı sağlandığında iletişim kendiliğinden geliyor.

Sonuçlar, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algı ve deneyimlerinin, öğretmen motivasyonu, okulun genel işleyişi, okul iklimi, öğretmenlerin iş doyumu ve performansı üzerindeki etkileri fenomenolojik yaklaşım çerçevesinde incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemiyle elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul yaşamının çok boyutlu yapısında belirleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, yöneticilerin açık, şeffaf ve karşılıklı etkileşime dayalı iletişim anlayışının öğretmen motivasyonunu güçlendirdiğini göstermektedir. Öğretmenlerin dinlenmesi, görüşlerine değer verilmesi ve geri bildirim mekanizmalarının işletilmesi, öğretmenlerin kendilerini okulun önemli bir parçası olarak hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Bu durum, öğretmenlerin mesleki istekliliklerini ve kuruma yönelik olumlu tutumlarını desteklemektedir.

Okulun genel işleyişine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, etkili iletişim becerilerine sahip yöneticilerin iş birliği ve koordinasyonu daha etkin biçimde sağladıkları görülmektedir. İletişim kanallarının açık olması, görev ve sorumlulukların netleşmesine, sorunların büyümeden çözümlenmesine ve okul içi iş akışının daha düzenli yürütülmesine olanak tanımaktadır. Buna karşılık, zaman yetersizliği, yoğun iş yükü ve yönetsel süreçlere ilişkin belirsizliklerin iletişimi zorlaştıran unsurlar arasında yer aldığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, okul ikliminin yöneticilerin iletişim tarzlarından doğrudan etkilendiğini göstermektedir. Güven temelli, saygılı ve adil bir iletişim anlayışı, öğretmenler arasında olumlu bir çalışma atmosferinin oluşmasına katkı sağlamakta; aidiyet duygusunu ve kurumsal bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlamda, iletişim becerilerinin yalnızca bireysel bir yetkinlik değil, aynı zamanda okul kültürünü şekillendiren temel bir unsur olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin iş doyumu ve performansına ilişkin sonuçlar, yöneticilerin iletişim biçimlerinin öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmeleri üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Destekleyici ve takdir edici iletişim anlayışı, öğretmenlerin sorumluluk alma düzeylerini ve verimli çalışma eğilimlerini artırmaktadır. Olumlu iletişim ortamlarında öğretmenlerin görevlerini daha istekli ve özverili biçimde yerine getirdikleri görülmektedir.

Araştırmanın son bulguları, okul yöneticilerinin iletişim süreçlerini geliştirmeye yönelik uygulamalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Hizmet içi eğitimler, liderlik ve iletişim temelli seminerler, düzenli geri bildirim toplantıları ve katılımcı yönetim anlayışı, iletişim becerilerinin geliştirilmesinde öne çıkan yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, iletişimin kurumsal bir kültür hâline getirilmesi ve güven temelli bir okul ortamının oluşturulması, sürdürülebilir ve etkili iletişim süreçleri açısından önemli görülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin iletişim becerileri; öğretmen motivasyonu, okulun işleyişi, okul iklimi, iş doyumu ve performans üzerinde bütüncül ve dönüştürücü bir etkiye sahiptir. Araştırma bulguları, etkili iletişimin okul yönetiminde stratejik bir unsur olarak ele alınması gerektiğini ve yöneticilerin bu alandaki yeterliklerinin güçlendirilmesinin eğitim örgütlerinin etkililiğine doğrudan katkı sağlayacağını ortaya koymaktadır.

Tartışma

Bu çalışmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonu, okulun genel işleyişi, okul iklimi, öğretmenlerin iş doyumu ve performansı üzerindeki etkileri nitel bir yaklaşımla incelenmiştir. Elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin eğitim örgütlerinde yalnızca bireysel etkileşimleri değil, aynı zamanda örgütsel süreçleri ve kültürel yapıyı da doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bu yönüyle araştırma sonuçları, alan yazındaki kuramsal ve ampirik çalışmalarla önemli ölçüde örtüşmektedir.

Araştırma bulgularında yöneticilerin açık ve şeffaf iletişim anlayışının öğretmen motivasyonunu artırdığı görülmüştür. Öğretmenlerin dinlenmesi, görüşlerine değer verilmesi ve geri bildirim mekanizmalarının işletilmesi, öğretmenlerin kendilerini okulun önemli bir parçası olarak hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Bu bulgu, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonu üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalarla (Ada vd., 2015; Doğan ve Koçak, 2014; Çelik, 2019) paralellik göstermektedir.

Benzer biçimde Akan ve Azimi (2019), yöneticilerin etkili iletişim kurma düzeylerinin öğretmenlerin yönetime yönelik algılarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Okulun genel işleyişine ilişkin bulgular, etkili iletişimin iş birliği ve koordinasyonu güçlendirdiğini, görev paylaşımını netleştirdiğini ve sorunların daha hızlı çözülmesine katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, okul yönetiminde iletişimin örgütsel etkililik açısından temel bir unsur olduğunu vurgulayan çalışmalarla (Bursalıoğlu, 1999; Taymaz, 2000; Kaya, 1999) örtüşmektedir. Budak ve Budak (2004) ile Robbins (2003), örgütlerde iletişimin iş süreçlerinin düzenli işlemesi ve yönetsel kararların uygulanabilirliği açısından kritik bir rol üstlendiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, araştırma bulguları okul yöneticiliğinin teknik boyutunun yanı sıra iletişim temelli yönetsel becerilerle birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Araştırmada okul iklimine ilişkin elde edilen bulgular, yöneticilerin iletişim becerilerinin güven ortamının oluşmasında ve aidiyet duygusunun güçlenmesinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Güven temelli ve saygılı iletişim anlayışı, öğretmenler arasında olumlu bir çalışma atmosferi yaratmaktadır. Bu bulgu, okul kültürü ve örgütsel güven ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Gizir, 2007; Şimşek, 2003; Sağır, 2018). Açıkalın (1995) ve Çubukçu ve Döndar (2003), okul yöneticilerinin iletişim tarzlarının okul iklimini şekillendiren temel unsurlardan biri olduğunu vurgulamaktadır.

Öğretmenlerin iş doyumunu ve performansına ilişkin bulgular, yöneticilerin destekleyici ve takdir edici iletişim biçimlerinin öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağladığını ve bu durumun performansa olumlu yansıdığını göstermektedir. Bu sonuçlar, iletişim ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ulusal ve uluslararası çalışmalarla örtüşmektedir (Callan, 1993; Boz vd., 2021; Çelik, 2007). Doğan vd., (2016) ile Okçu vd., (2016), yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmenlerin sorumluluk alma ve işe yönelik isteklilik düzeylerini artırdığını belirtmektedir. Benzer şekilde Hargie (2011), etkili kişilerarası iletişimin bireysel performans üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ifade etmektedir.

Araştırmada yöneticilerin öğretmenlerle iletişim kurarken karşılaştıkları sorunlar arasında zaman yetersizliği, yoğun iş yükü ve yönetsel süreçlere ilişkin belirsizliklerin öne çıktığı görülmüştür. Bu bulgu, Ersoy (2006), Sen (2007) ve Kara ve Bozkurt (2025) tarafından ortaya konulan iletişim engelleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir. Özellikle artan bürokratik sorumlulukların yöneticilerin iletişim süreçlerini sınırlandırdığı yönündeki bulgular, çağdaş okul yönetimi anlayışında yöneticilerin rol yükünün yeniden değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

İletişim süreçlerinin geliştirilmesine yönelik bulgular, hizmet içi eğitimler, liderlik ve iletişim temelli seminerler, katılımcı yönetim anlayışı ve geri bildirim toplantılarının önemini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, iletişim becerilerinin geliştirilebilir bir yetkinlik olduğunu vurgulayan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Korkut, 2005; Şener ve Özan, 2018; Pradhan ve Cropa, 2008). Uludağ ve Bilgivar (2024), yöneticilerin iletişim etkililiğinin yalnızca öğretmen davranışlarını değil, mesleki etik tutumları da etkilediğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, iletişim becerilerinin bireysel bir özellikten ziyade kurumsal bir kültür unsuru olarak ele alınması gerektiği anlaşılmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bu araştırmanın bulguları okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonu, okulun işleyişi, okul iklimi, iş doyumu ve performans üzerinde bütüncül bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Alan yazınla büyük ölçüde örtüşen bu sonuçlar, iletişim becerilerinin okul yöneticiliğinin temel yeterlik alanlarından biri olarak ele alınmasının gerekliliğini güçlendirmektedir. Araştırma, okul yönetiminde iletişimin stratejik bir unsur olarak değerlendirilmesine ve bu alandaki uygulamaların sistematik biçimde geliştirilmesine yönelik önemli bir katkı sunmaktadır.

Öneriler

- Okul yöneticilerine yönelik iletişim becerilerini geliştirmeyi amaçlayan hizmet içi eğitim programları düzenli ve sistematik hâle getirilmelidir.
- Öğretmenlerin yönetsel kararlara katılımını artıracak katılımcı yönetim uygulamaları okul düzeyinde yaygınlaştırılmalıdır.
- Okul yöneticilerinin iletişim becerilerini desteklemek amacıyla liderlik ve kişilerarası iletişim temelli seminerler düzenlenmelidir.
- Okullarda güven temelli ve saygıya dayalı bir iletişim kültürünün oluşturulmasına yönelik kurumsal politikalar geliştirilmelidir.
- Okul yöneticilerinin iş yükünü azaltacak düzenlemeler yapılarak öğretmenlerle daha nitelikli iletişim kurmalarına olanak sağlanmalıdır.
- Öğretmenlere düzenli ve yapıcı geri bildirim verilmesini destekleyen uygulamalar okul yönetim süreçlerine entegre edilmelidir.
- Okul yöneticilerinin iletişim becerileri, performans değerlendirme süreçlerinde dikkate alınan bir ölçüt hâline getirilmelidir.
- Okul içi iletişim kanallarının açık ve erişilebilir olması sağlanarak iletişim engelleri en aza indirilmelidir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların etkisini izlemek amacıyla düzenli değerlendirme çalışmaları yapılmalıdır.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Pegem A Yayıncılık.
- Ada, ř., Çelik, Z. ve Küçükali, R. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri (Erzurum ili örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 325–342.
- Akan, D. ve Azimi, M. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 310–328.
- Boz, C., Biçer, T., Serter, K. ve Kara, K. E. (2021). Spor yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin iş görenlerin motivasyonu üzerine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 1150–1170.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi* (5. baskı). Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11. baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (13. baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Callan, V. J. (1993). Subordinate–manager communication in different sex dyads: Consequences for job satisfaction. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 66(1), 13–28.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage.
- Cüceloğlu, D. (1994). *Yeniden insan insana* (8. baskı). Remzi Kitabevi.
- Çelik, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Gaziantep ili merkez ilçeleri örneği)* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Çelik, S. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin algıladıkları yönetici iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses.
- Çubukçu, Z. ve Döndar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 157, 261–269.
- Doğan, S., & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 25–48.
- Doğan, S., Çetin, Ş. ve Koçak, O. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve görüşleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi* 9(1), 57-84.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Van ili örneği)* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Fidan, M. ve Küçükali, R. (2014). İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 65–80.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 50, 247–268.
- Gökkaya, S. (2009). *Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice* (5th ed.). Routledge.

- Kara, M. ve Bozkurt, B. (2025). Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaptıkları hatalar: Hataların nedenleri ve etkileri. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 15(1), 95–110.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama* (7. baskı). Bilgi Yayıncılık.
- Kaymak, M. S., & Kara, S. B. K. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 45–62.
- Korkut, F. (2005). Yetişkinlere yönelik iletişim becerileri eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 143–149.
- Okçu, V., Doğan, E., & Dayanan, İ. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki. *ResearchGate*.
- Pradhan, N., & Cropra, N. (2008). *Communication skills for educational managers*. Book Enclave.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organizational behavior* (7th ed.). Prentice Hall.
- Sağır, M. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, 22(75), 237–254.
- Sen, İ. (2007). *İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenlerle iletişiminde yaşanan sorunlar* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi.
- Şener, G. ve Özcan, M. B. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesinde modül temelli uygulamalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 1157–1174.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Taymaz, H. (2000). *Okul yönetimi* (5. baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Uludağ, T. ve Bilgivar, O. O. (2024). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğinin öğretmenlerin mesleki etik davranışlarına etkisi. *İstanbul Eğitim Dergisi*, 4(2), 56–78.