

## Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Öğretmen Görüşleri

*Teache'rs Opinions on Communication Skills of School Managers*

### ÖZET

Bu proje çalışmasının amacı; öğretmenlere göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin tespit edilmesidir. Bu çalışmada nicel çalışma yöntemi tercih edilmiştir. İlişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Araştırma örneklemini 200 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Korkut Owen ve Bugay (2014) tarafından geliştirilen "İletişim Becerileri Ölçeği" ile toplanmıştır. Uygulanan ölçeğin sonuçlarını değerlendirmek için öncelikle katılımcıların demografik faktörlerine ilişkin bulgular belirlenmiştir. Öğretmenlerinin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerine yönelik ifadelerle verdikleri yanıtların ortalamalarını belirlemek amacıyla betimsel istatistikler yapılmıştır. Verilen cevapların demografik faktörlere göre değişimini belirlemek amacıyla t-testi ve tek yönlü anova analizi yapılmıştır. Buna göre İletişim Becerileri Ölçeğindeki ifadelerle verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar genel olarak başkalarına iltifat ederken içtenlikle ettiklerini, biri ile konuşurken rahatsız edecek yakınlıkta bulunmadıklarını, konuşma yaparken beden dili ile sözlerinin uyumlu olduklarına inanmaktadırlar. Fakat yaşadıkları olayların vermiş olduğu duyguları söz ve beden dili olarak yansıtmada konusunda yeterli olmadıklarını, ayrıca düşüncelerini ifade ederken anlaşılır olma konusunda yeterli olmadıklarına inanmaktadırlar.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, öğretmen, iletişim becerisi, okul müdürü.

### ABSTRACT

The purpose of this project work; According to teachers, it is to determine the communication skills of school administrators. In this study, the quantitative study method was preferred. It is a study in relational screening model. The research sample consists of 200 teachers. As a data collection tool, the "Communication Skills Scale" developed by Korkut Owen and Bugay (2014) was collected. In order to evaluate the results of the applied scale, firstly, the findings related to the demographic factors of the participants were determined. Descriptive statistics were made in order to determine the averages of the answers given by the teachers to the statements about the school administrators' communication skills. T-test and one-way anova analysis were performed to determine the change in the answers given according to demographic factors. Accordingly, when the answers given to the statements in the Communication Skills Scale are evaluated in general, the employees generally believe that they are sincerely complimenting others, that they are not in a position to disturb others while speaking, and that their body language and words are in harmony while speaking. However, they believe that they are not sufficient to reflect the emotions of the events they have experienced in verbal and body language, and they are not sufficient to be intelligible when expressing their thoughts.

**Keywords:** School, teacher, communication skill, school principal.

## GİRİŞ

### Problem

İnsan ihtiyaçları sınırsız, kendi başına yaşayamayacak sosyal bir varlıktır. Birçok ihtiyaçlarından birisi ve en temel olanı da iletişimdir. En temel ihtiyaçlarını bile karşılamak için insan başka insanlarla iletişim kurmak zorundadır. İnsanların belli bir konudaki düşüncelerini, hissettiklerini, bilgi ve tecrübelerini her türlü iletişim kanallarını kullanarak birbirleriyle paylaşma şekillerine iletişim denilebilir. Göndericiden alıcıya bilgi aktarımı olayını iletişim olarak tarif etmektedir. Bu bağlamda toplum içinde bilginin paylaşımının, insanın kendisini ve çevresini daha iyi tanıyabilmesinin iletişim ile oluşacağını ifade etmektedir. Toplumunu birlikte tutan, insanların birbirleriyle anlaşmasını ve birbirlerine bağlanmalarını sağlayan hatta eşyayı ve hayatımızda olan her şeyi birbirine bağlayan birlikteliği sağlayan temel etkeni iletişim olarak tanımlanmaktadır (Güngör, 2013: 122).

İletişim, iletilmek istenen mesajın herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması için konuşma, yazı ve görsel materyaller kullanılarak karşı tarafa iletilmesi, alınması veya yorumlanarak anlama ve anlaşılma olayının yaşanmasıdır. İletişim, gönderici ve alıcı arasında birbirlerini anlamaya yönelik gerçekleşen bilgilerin ve duyguların iki taraf içinde paylaşılmasıdır. İki tarafın anlatılmak isteneni birbirlerine anlatmaları veya doğru

Mesut Göcen<sup>1</sup>   
Mesut Sarıkaya<sup>2</sup> 

### How to Cite This Article

Göcen, M. & Sarıkaya, M. (2023). "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Öğretmen Görüşleri" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:116; pp:8720-8735. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.71971>

Arrival: 21 July 2023  
Published: 25 October 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Müdür Yardımcısı, MEB, Mersin, Türkiye. ORCID: 0009-0009-5062-6945

<sup>2</sup> Okul Müdürü, MEB, Mersin, Türkiye. ORCID: 0009-0003-8357-667X

anlamaları süreci olarak da tanımlanabilir. Aynı zamanda iletişim, insanların dışarıya yansıttıkları duyguları, düşünceleri, hisleri ve bir konu hakkındaki görüş ve bilgilerini açıklama ve bu görüş ve bilgilerini alışverişleridir (Dicleli ve Akkaya, 2000).

Sınıf ortamında etkili iletişimin sağlanması öğretmenin iletişime açık ve iletişim becerisini etkin kullanabilmesi ölçüsünde olacaktır. Öğretmenin sınıfta başarılı bir eğitim verebilmesi, öğrencileriyle etkili bir iletişim kurabilmesiyle mümkündür. Öğretmen ile öğrencinin arasında oluşacak etkili iletişim, dersin kaliteli işlenmesini ve öğrencinin dersi severek dinlemesini sağlar. Sınıf içinde gerçekleşen davranış ve etkileşimlerin dersin amaç ve hedeflerine yansıtılması, çocukların öğrendiklerini yaşantılarına uygulayabilmesi öğretmenin sorumluluklarındandır (Selçuk, 2014: 77).

Eğitim-öğretimin başarıya ulaşılmasının olmazsa olmazından biri de etkili iletişim becerileridir. Etkili iletişim öncelikle öğretmenin iletişim becerileri konusundaki yeterlilikleri ile paralellik arz eder. Öğretmen, öğrenci arasındaki etkili iletişimin başarıyla kullanılması eğitimi de başarılı kılar. Sınıfta algıları ve çeşitli düşünce düzeyleri farklı öğrenciler bulunduğu için çok yönlü iletişimlerin yaşanması kaçınılmazdır. Buna göre etkili eğitim-öğretim, sınıfta iletişim süreçlerinin başarılı uygulanması ile olacaktır (Yalçın, 2018: 75).

Öğrencilere kazandırılmak istenen davranışlar ancak etkili sınıf yönetimi ile gerçekleşmektedir. Aksi takdirde istenilen davranışları öğrencilere kazandırmak güçtür (Terzi, 2002). Sınıfta iletişim becerilerini çok iyi kullanan eğitimci, öğrencilerini daha iyi tanıyacak ve onların sorunlarının farkına varıp sorunlarına çözüm yolları bulacaktır. Eğitsel amaçlara çeşitli araçlar kullanılarak ulaşılır. Bunlardan en önemlisi etkili iletişimdir. Ayrıca bilgi ve yaşantılar iletişimin gücü ile paylaşılmış olur (Güçlü, 2001). Etkileşimi güçlü bir sınıfta öğretmen sınıfa daha hâkim olur ve sınıfı yönetmek öğretmen için daha kolay ve zevkli hale gelir. İyi bir sınıf yönetimi için etkili iletişim becerilerinin kullanılması öğretmen açısından bir zorunluluktur. Sınıf yönetimi, öğretme-öğrenme etkinliklerinin verimliliğini artırmaya çalışan eylemlerdir. Bu eylemler, önceden disipline dayanan öğretmenin sınıfta hâkim olmasını sağlayacak disiplinler bütünü iken; günümüzde öğrenmeyi-öğretmeyi sağlayıcı, rehberlik ve yardımlaşma ortamı oluşturulmaya yönelik faaliyetler bütünü haline dönüşmüştür (Ceyhan 2006).

İnsanların iletişim boyutları çok farklı olduğundan; öğretmen okul bahçesine girerken, koridorda yürürken, sınıfa girerken ve sınıf içinde vs. bütün hareketleri öğrenciler tarafından izlenmektedir. Öğretmenin ses tonu, bakışı, hareketleri kısacası jest ve mimikleri eğitim-öğretimin kalitesini olumlu-olumsuz fazlasıyla etkilemektedir.

Öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerini verebilmek için gerekli bilgi ve becerilerin bir kısmını lisans eğitimleri sırasında, bir kısmını ise tecrübe ederek almaktadır. Bu tecrübe hem kendi öğrencilik dönemlerinden hem de aktif olarak öğretmenlik yaptıkları dönemlerden kaynağını almaktadır. Edinilen bilgi ve beceriler sonrası, öğretmenin işini yapması için gerekli özelliklerden biri de edinilmiş bilgi ve becerileri kullanmaya olan inanç olarak adlandırılan öz yeterlik inancıdır. Ayrıca, öz yeterlik inancı hem öğretmenlerin edinilmiş bilgi ve becerilerini kullanmaları için hem de yeni bilgi, beceri ve teknolojilere erişebilmeleri için etkili bir araçtır (Dicleli ve Akkaya, 2000).

Son yıllarda, iletişim becerileri edinmeye yönelik bazı uygulamalar yaygınlaşmıştır. İnsanlar, bazen bu konuyla ilgili yayınları okuyup anlayarak, bazen de bunları hayatına uygulayarak iletişim konusundaki becerilerini geliştirebilmektedirler. Dökmen (2006) ise iletişim becerilerini geliştirmek için faydalanılan eğitim metotlarını, "Didaktik öğrenme, modelden öğrenme ve yaşantısal öğrenme" olarak sıralamıştır. Didaktik öğrenme, yeni bilgiler vermek, ortaya çıkarmak ya da var olan bilgileri değiştirmek amacıyla, öğretmenin etkin rol oynadığı ortamlardır. Yaşantısal öğrenme (yaşantıyla rol oynama), kişilerin kendi yaşamlarından dersler çıkarması, bilgiler öğrenmesi ve öğrendikleri bilgileri değerlendirmesidir (Güngör, 2013: 122).

Literatür incelendiğinde öğretmen adaylarının iletişim becerilerine yönelik bilgi düzeyleri ve bu becerileri kullanabilmelerine yönelik gerçekleştirilen çalışmalar sınırlıdır (Alaca, Kirman-Bilgin & Er-Nas, 2021). Pianta, Steinberg ve Rollins (1995) yaptıkları araştırmalarında etkili iletişim becerisine sahip öğretmenlerin, öğrencilerinin okula uyum süreçlerini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu durum öğrencilerin duygusal, zihinsel ve sosyal gelişimi üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır (akt: Çuhadar, Özgür, Akgün & Gündüz, 2014, s. 296). Benzer şekilde Baker (2006) bir çalışmada öğretmenin sahip olduğu etkili iletişim becerisinin, öğrencinin akademik başarısının artmasına katkı sağladığından bahsetmiştir. Ayrıca öğretmenin etkili bir iletişim becerisine sahip olması öğrencinin okulunu sevmesini ve sınıf içi faaliyetlerine katılımının artmasını da sağlamaktadır (Justice, Cottone, Mashburn & RimmKaufman, 2008). Öğrenme sürecindeki bilgi alışverişinin etkili olması öğretmenin sahip olduğu yeterliliklerle ilişkilidir (Tutkun ve Gür-Erdoğan, 2012). Sınıf içinde gerçekleşen iletişimin özellikleri öğrencilerin benlik gelişimini ve başarısını etkilemektedir (Baykara-Pehlivan, 2005). Dolayısıyla sınıf ortamında etkili bir iletişim gerçekleştirmek için, iletişim sürecinin iyi bir şekilde yürütülmesi gerekir (Çiftçi ve Taşkaya, 2010).

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik öğretmen görüşleri doğrultusunda incelemektir. Bu genel amaç altında araştırmanın alt problemleri şu şekildedir;

- ✓ Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri nasıldır?
- ✓ Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- ✓ Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- ✓ Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- ✓ Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### Araştırmanın Önemi

Eğitimin yaygınlaşması, son 200 yılda insanlığın gelişimini hızlandıran önemli olaylardan bir tanesidir. Yaygınlaşan eğitim, yanında eğitsel açıdan birçok eksikliği de beraberinde getirmiştir. Ancak bu eksiklikler, eğitim yöntemleri veya eğitim teknolojileri gibi kurumsal yollarla çözülebildiği gibi, eğitimcilerin davranış, tutum, becerileriyle de minimize edilebilmektedir. Söz konusu becerilerden biri de iletişim becerisidir. Eğitim sürecindeki iletişimi başlatan ve bitiren ögenin öğretmen olması nedeniyle, öğretmenlerin sahip olduğu iletişim becerisi eğitimin kalitesi açısından büyük öneme sahiptir. Öğretmenler, çalışma hayatına başlamadan önce alanlarında donanımlı olabilmelerini sağlayacak yüksek öğrenim almakta ve çalışma hayatına başladıktan sonra da birtakım hizmet içi eğitimler ile kişisel gelişimlerine devam etmektedirler. Öğretmenlerin sahip olduğu bu donanım, öz yeterlik inançlarını beslemektedir. Okul müdürlüğü için en önemli dışa dönük becerilerden olan iletişim becerisi ile öğretmenliğin eğitim sistemi içindeki kapasitesini arttıracak çıkarımlar yapılmasını sağlayabilir. Bununla beraber, müdürlerin iletişim becerilerinin incelenmesi, müdürlerin bireysel olarak gelişimine katkı sağlayabilecek veriler sağlayabilecek iken; iletişim becerisinin incelenmesi ise mesleki gelişmeleri açısından faydalı olacaktır.

### Sınırlılıklar

- ✓ Araştırma 2021-2022 öğretim yılı ile sınırlıdır.
- ✓ Araştırma, kullanılan ölçek ve kişisel bilgi formu ile sınırlıdır.
- ✓ Bu araştırma, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Soruları kendilerine uyan seçeneği cevapladıkları varsayılmıştır.
- ✓ Ölçek Likert tipi yapıya sahip olup; “1: Katılmıyorum”, “2: Kararsızım”, “3: Katılıyorum” olmak üzere üçlü dereceleme ile cevaplandırılmaktadır.

### Tanımlar

**İletişim:** “Duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, haberleşme.” (Selçuk, 2014).

**İletişim Becerisi:** Duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, haberleşme yeteneği” (Küçükbezirci, 2008: 77).

**Örgüt:** Örgüt, bireylerin sahip olduğu güçlerini kendisi ile aynı amaçlar için çabalayan bireylerle kuvvetlendirme isteği ile ortaya çıkar. Ortak bir çaba, güç ve işbirliğini ifade eden bu uygarlık örgüt olarak tanımlanmaktadır (Vural, 2012: 16).

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### Yönetim

#### İletişim Kavramı

İletişim kavramının tanımıyla ilgili 4500’ün üzerinde bir sayı ifade edilmektedir. Herkesçe bilinen ancak çok az kişi tarafından layıkıyla açıklanabilen insani bir aktivite olarak tanımlanmıştır (Küçükbezirci, 2008: 77).

İletişimin insanlık için bir zorunluluk olduğunu belirten Erdoğan (2011), iletişim kavramının tanımlanmasında bir cümle ya da bir paragrafın yetersiz olduğunu, iletişimin tanımında egemen bir tavrın olduğunu öne sürmüş ve bu

bağlamda egemen tavra göre iletişimin dört temel amacı olduğunu vurgulamıştır: “Eğlendirme, enformasyon verme, ikna etme, duyuları harekete geçirme.”. Bu amaçlarda olumsuz tabirler olmadığı için altını çizen Erdoğan (2011), iletişimi net bir şekilde tanımlamaktan ziyade, anlamlandırarak açıklamak gerektiğini belirtmiş ve buna ilaveten iletişime nedensel, amaçsal ve işlevsel, bağlamsal, araçsal, türsel, stilistik (tarz), üretimsel ve sorumluluk açılarından bakılması gerektiğini dile getirmiştir (Selçuk, 2014). Görüldüğü gibi iletişimin tanımlanması konusunda farklı bakış açıları mevcuttur. Bu nedenle, iletişimin tanımlanmasında genel ve kapsayıcı ifadeler ya da iletişimin nasıl yapıldığı ile ilgili bilgilerin olması ve bunun tezin konusu ile bütünleştirilerek sunulması, hem okuyucu açısından hem de akademik açıdan iletişimin tez içerisindeki rolünün anlaşılmasında daha doğru bir yol olacaktır.

Genel bir ifadeyle iletişim; “Duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, haberleşme.” olarak tanımlanabilir (Selçuk, 2014). İletişim süreç olarak tanımlandığında; Birtakım semboller, kelimeler veya hareketler ile mesajı kodlayan kaynak, iletişimi başlatan taraf olarak, mesajı sözlü, sözsüz ya da yazılı kanallar vasıtasıyla alıcıya yönlendirir, alıcı ise kanallar vasıtası ile gelen kodlanmış mesajı çözer ve karşılığında, kaynağa bir tepkide bulunarak geribildirimde bulunur, geribildirim sayesinde kaynak, gönderdiği mesajın ulaştığına ve anlaşıldığına dair bir çıkarım yaparak iletişim adı verilen süreci tamamlamış olur (Selçuk, 2014).

### İletişim Süreci

İletişim süreci temel olarak beş öğeden oluşmaktadır. Bunlar, kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geribildirimdir. Bu kavramların literatürdeki genel anlamdaki açıklamaları:

- ✓ Kaynak, iletişimi başlatan taraf,
- ✓ Mesaj, ulaştırılmak istenen duygu, düşünce, talep, emir gibi ifadeler,
- ✓ Kanal, mesajın ulaştırılması için kullanılan yol, yöntem, araç,
- ✓ Alıcı, kaynağın mesajı ulaştırmak istediği taraf,
- ✓ Geribildirim, alıcının kaynağın gönderdiği mesajı algıladığı haliyle verdiği tepki (Erdoğan, 2011: 121).

Küçükbezirci iletişim süreci ile öğretim sürecini ilişkilendirmiş ve bu açıdan tüm iletişim sürecini açıklamıştır. İletişim sürecini başlatan kaynak, öğretmen ile özdeşleştirilmiştir. Öğretmenin öğrencilere aktardığı bilgi, beceri, davranış gibi eğitsel içerikler, iletişimin mesaj ögesi ile benzer özellikler göstermektedir. İletişimde mesajı yollamak için kullanılan kanallar olan sözlü ve sözsüz iletişim kanalları, öğretmenin de öğrencilere ulaşmak için kullandığı öğretim araç ve yöntemleridir. Kaynaktan yani öğretmenden gelen mesaja tepki vermesi gereken taraf alıcı yani öğrencidir. Son olarak geribildirim (dönüt) bulunmaktadır. Öğretmenin aktardıklarının öğrencilere ulaşım ulaşıldığının tespiti, ulaşırsa anlaşılma durumuna dair öğrenciden gelen tepkiler, yanıtlar, jest ve mimikler ile geribildirim alınabilecek ve böylece öğretmen mesajın ulaşım ulaşıldığına dair bir yargıya varabilecektir (Küçükbezirci, 2008: 77).

### İletişim Türleri

Erdoğan (2011) iletişimin farklı şekillerde kategorize edilebildiğini belirtmiştir. İletişimin araçsallığı bakımından iki temel türü olduğunu ileri sürmüştür:

- ✓ Teknoloji İle Aracılanmamış İletişim: Bireyin duyu organlarıyla kurabildiği, tamamen yağay bir icat kullanmadan doğal yollarla yapılan iletişim türüdür. Örneğin, sözlü iletişim, işaret etme, gösterme gibi yollar.
- ✓ Teknoloji İle Aracılanmış İletişim: İnsanlık tarafından icat edilmiş ve iletişim amacıyla kullanılacak her türlü teknolojik alet ile kurulabilen iletişim türüdür. Örneğin, televizyon, kitap, gazete, fotoğraf, resim, internet gibi yollar (Erdoğan, 2011).
- ✓ İletişime katılan kişi sayısına göre dört farklı tür olduğu belirtilmiştir (Selçuk, 2014):
- ✓ İçsel İletişim: Bireylerin kendisiyle kurduğu iletişim türüdür. Bunun içinde günlük yazmak, kendi kendine konuşmak bulunmaktadır.
- ✓ Kişilerarası İletişim: İki veya daha fazla kişinin birbiri ile kurdukları iletişim türüdür. Yüz yüze konuşma ve sözsüz iletişim biçimlerinin de dâhil olduğu bir iletişimdir.
- ✓ Grup İletişimi: Amaçlı ve sıklıkla bir araya gelen grupların iletişimidir. Örneğin, iş yerindeki iletişim, okuldaki iletişim, arkadaş çevresi ile olan iletişim.
- ✓ Kitle İletişim: Sayısal olarak net bir sayıya ulaşamayan, iletişim araçları ile büyük kitlelerin ortak bir şekilde erişebildiği iletişim türüdür. Televizyon, internet gibi kitle iletişim araçları yolu ile yapılan iletişim ve telefon,

posta gibi sınırlı sayıda kişinin katıldığı ama kümülatif anlamda milyonların kullandığı iletişim olarak iki alt kategoriye ayrılmaktadır.

Bu noktaya kadar verilen iletişim türlerine ek olarak sunulabilecek ve farklı bakış açılarını yansıtan ve modern iletişim için önemli olduğunu düşünülen bazı iletişim türleri aralarında bağ bulunmadan verilecektir.

Ekstra-kişisel iletişim, yani insan olmayan ile iletişim olarak adlandırılan, modern toplumun sosyalleşmesi açısından bakıldığında çok önemli bir iletişim türüdür. İletişim için gerekli görülen karşılıklı mesaj gönderme-alma durumu bu türün bazı alt altı aldığımızda, bilgisayarda yazı yazmak, evin kedisine sevgi sözcükleri söylemek iletişim kapsamına girebilir. Bu iletişim türünün alt kategorilerine baktığımızda, hayvanlarla iletişim, bitkilerle iletişim, canlı olmayan somut maddelerle iletişim, bilgisayar gibi makinelerle iletişim, telepati, soyut varlıklarla iletişim (yaratıcı ile iletişim, ruh çağırma, büyü, düşünceleri okuma gibi kavramlar), extraterrestrial iletişim (dünya dışı varlıklarla iletişim) göze çarpmaktadır. Bu noktada bu alt kategorileri birkaç örnek ile açıklamak daha yararlı olacaktır. Extraterrestrial iletişime, Carl Sagan ve Frank Drake tarafından tasarlanan 1970'li yıllarda Pioneer 10 ve 11 uzay araçları uzaya gönderilen, içerisinden dünya ile ilgili bilgilerin bulunduğu plakalar örnek verilebilir. Soyut varlıklarla iletişim, Tanrıya dua etmek veya ruh çağırma girişimi gibi bazı metafizik aktivitelerde bulunmak örnek verilebilir. Telepati, pozitif enerji göndermek gibi örneklendirilebilir. Günümüzde iPhone sahiplerinin 'Siri' adı verilen yapay zekâ ile iletişimi, bilgisayar gibi makinelerle iletişime örnektir. Ayağını sehpa çarpan birinin, sehpa küfür etmesi, canlı olmayan maddelerle iletişime örnek verilebilir (Erdoğan, 2011: 66).

### İletişimin Önemi

İletişimin önemini anlayabilmek için iletişime neden ihtiyaç duyulduğunun anlaşılması gerekmektedir. İnsanların iletişim kurma nedenleri aşağıda sunulmuştur:

- ✓ Hayatta kalmak için,
- ✓ Diğer insanlarla işbirliğinde bulunmak için,
- ✓ Kişisel ihtiyaçlarımızı tatmin etmek için,
- ✓ Diğer insanlarla ilişki kurmak ve sürdürmek için,
- ✓ Diğer insanları ikna etmek için,
- ✓ Diğer insanlar üzerinde güç kazanmak için,
- ✓ Diğer insanları manipüle edebilmek için,
- ✓ Bulduğumuz topluluk veya kurumu bir arada tutabilmek için,
- ✓ Bilgi almak ve bilgi vermek için,
- ✓ Deneyimlerimiz üzerinden dünyadaki yaşamımıza anlam kazandırabilmek için,
- ✓ Yaratıcılığımızı, hayal gücümüzü gösterebilmek, kendimizi başkalarına ifade edebilmek için.

Bütün bunların dışında daha birçok neden sıralanabilir ancak bu durumda kategorilerin nicelikleri ve nitelikleri doğru orantılı şekilde düşecektir. İnsanların iletişim kurma nedenleri dört temel başlıkta sunulabilir; kişisel ihtiyaçlar, sosyal amaçlar, ekonomik gereklilikler ve sanatsal anlatım. İletişim kurma nedenleri olarak verilen dört temel başlık üzerinden gidilecek olursa;

İletişim önemlidir, çünkü insanın kişisel ihtiyaçlarını karşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu kimi zaman insanın çevresiyle sosyal bağlar kurması ile olabilirken, kimi zaman da elde etmek istenilen maddi ya da manevi bir şeye yönelmek ve onu elde etmek olabilir. İnsanın duygusal ihtiyaçlarını gidermesi için veya fizyolojik ihtiyaçlarını gidermesi için iletişim kurması gerekebilmektedir. Belki de iletişimin en önemli ama nispeten en az kullanılan fonksiyonu olan insanın kendini ifade etmesi de yine kişisel ihtiyaçları biridir (Yalçın, 2018: 121).

İletişim önemlidir, çünkü sosyal amaçlara ulaşmak için çok etkili bir araçtır. Sosyal statü kazanmak, insanları veya olayları manipüle etmek, güç elde etmek, birlik ve beraberliği güçlendirmek, ikna etmek ya da işbirliğinde bulunmak için sahip olunması ve kullanılması gereken iletişim, bu sayede modern dünyanın en önemli kavramlarından da biri haline gelmiştir.

### İletişim Becerisi

Sağlıklı bir iletişim kurabilmek için birtakım becerilere sahip olmak gerekmektedir. Bu becerilere ilişkin farklı görüşler mevcuttur. İletişim becerileri, 'sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme' olmak üzere üç temel başlıkta toparlayan teoriler olduğu gibi 'etkili dinleme ve etkili (sözlü ya

da sözsüz) tepki vermenin temelini oluşturduğu diğer iletişim faktörlerinin de bu iki temel başlığı beslediği teoriler de mevcuttur (Egan, 2002: 43). Bu araştırmada kullanılacak olan iletişim becerileri ölçeğinin bilimsel dayanağı oluşturan kuram, Egan'ın 'etkili dinleme ve etkili (sözlü ya da sözsüz) tepki verme'yi temel alan iletişim becerileri modelidir.

Etkili dinleme fiziksel ve psikolojik olarak iki boyuta sahiptir. Dinleyicinin konuşmacıya yüzü dönük durması, göz teması kurma fiziksel boyutu oluştururken, söylenenleri ya da bedensel tepkileri dinlemenin ötesinde altında anlamları aramak, anlamaya çalışmak ise psikolojik boyutu oluşturmaktadır. Etkili tepki vermenin içerisinde, soru sormak, konuşmanın devamına yönelik geribildirimde bulunmak, bedensel ve duygusal tepkiler vermek gibi birçok davranış bulunmaktadır (Egan, 2002).

### **İletişim Becerisi ve Öğretmenlik**

İletişim insanları birbirine bağladığı gibi, öğretmen ile öğrenciyi de birbirine bağlamaktadır. Egan tarafından öne sürülen, etkili dinleme ve etkili tepki verme olarak özetlenebilecek iletişim becerilerinin iki ögesi de öğretmen ile öğrenci arasındaki iletişimin temelini oluşturmaktadır. Öğretmen başlattığı iletişimin sonucunda öğrenciden etkili bir dinleme ve etkili tepki verme talep eder. Bu sayede aktardıklarının karşı tarafa ne kadar ulaştığını, ne kadar doğru anlaşıldığını anlayıp, eğitim ve öğretim görevine devam edebilir. Bu döngü eğitim sürecinin de işleyişini oluşturmaktadır. Eğitim-öğretim döngüsünün devamı için öğretmenin iletişim becerisinin iyi düzeyde olması gerekmektedir. Bununla beraber, öğrencilerin iletişim kurmayı gözlemleme ve taklit etme imkânı buldukları önemli figürlerden biri olan öğretmenlerinin iletişim becerilerinin yüksek olması, öğrencilerin iletişim becerilerine de katkıda bulunacaktır.

### **Etkili İletişim Nedir?**

Etkili iletişim; her iki tarafın da birbirini yargısız, olduğu gibi ve objektif bir şekilde iletişim engellerine takılmadan, empati yeteneğini de kullanarak karşıdakinin ne hissettiklerini anlamaya çalışarak iletişimde bulunmaktadır. İletişimlerde çoğu zaman insanlar bilinçli veya bilinçsiz yanlış anlaşılmalara müsait davranışlarda bulduklarından etkili iletişim ortamı oluşmamaktadır. Etkili iletişim için etkili konuşma ve etkili dinleme becerilerine sahip olmak çok önemlidir (Öztürk, 2019).

İnsanoğlu var olduğu sürece iletişim kaçınılmaz olacaktır. İletişimden beklenen kaynak ve alıcıların birbirlerini iyi anlayabilmelerinden geçmektedir. İletişimde ortak bir dil ve konu seçilmesiyle etkili iletişim başlayacaktır. Etkili iletişimde öncelikle kaynağın rolü çok önemlidir. Bu yüzden iletişimi başlatan kaynağın sevilen, saygı duyulan, fiziki görünümüne önem veren, empati yeteneği olan ve eğitim seviyesi yüksek olan kişi olunmalıdır (Gürüz ve Temel Eğinli, 2017: 57).

İletişimde bulunan kişilerin ilgi ve ihtiyaçları aynı olması beklenir. İlgi ve ihtiyaçları aynı olan insanlar aynı amaç doğrultusunda fikir üreteceklerinden ihtiyaçları aynı olduğundan birbirlerini daha iyi anlayacaklardır. Bu da beraberinde etkili iletişimin oluşmasını sağlayacaktır. İletişimdeki insanların anlatmak istenilenin her iki tarafta da aynı anlam ve yargı oluşmasıyla ayrıca her iki tarafın da beklentilerini karşılamasıyla etkili iletişim gerçekleşir (Güngör, 2013). Etkili iletişimde amaç kendi doğru bildiklerimizi, tabularımızı karşı tarafa benimsetmeye zorlamaktan çok onu anlamaya mesajımıza sunacağı katkıları keşfetmeye çalışmak olmalıdır. Karşımızdakini önce anlayıp sonra da kendimizi anlaşılmasına dönük çabalar etkili iletişimi oluşturur (Yüksel, 2009).

Etkili iletişimin unsurlarından olan etkili konuşma becerisine sahip olabilmek için insanın çaba göstermesi bu konuda kendini geliştirmesi gerekmektedir. Adeta sözün sanata dönüştürülmesi ile etkili konuşma sonradan öğrenilen ve geliştirilebilen bir beceridir. Düşünceleri etkili bir şekilde sözlü ifadelerle dökebilmek öncelikle bilgi birikimine sahip olmaktan geçer (Erdem, 2016). Sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim türlerinin etkili kullanımı ile düşünce ve fikirlerin karşı tarafa ifade edilmesi aynı zamanda da etkin bir dinleyici olunmasıyla farklı ortamlarda etkin bir şekilde iletişim kurma becerisinin kullanılması etkili iletişimdir (Yalçın, 2018: 122). Bir ortamda insanlar varsa iletişim de kesinlikle var demektir. İletişim toplumsal yapının devamlılığını sağlar. İnsanların kendilerini anlatabilmeleri için iletişim şarttır. İletişimi etkili kullanmak bir bakıma karşıdaki kişiyi etkilemek anlamına gelmektedir (İdil, 2009). Kendi özelliklerini bilen insanın anlayışı ve algısı kuvvetlidir. Bu yönüyle de sosyal yaşamında da başarılı ilişkiler kurmasını bilir, ortama daha uyum sağlayabilir. Sağlıklı bir iletişim sonucunda her iki tarafın amacına ulaşmasıyla da etkili iletişim meydana gelmiş olur.

Etkili iletişimde birey karşısındaki kişiyi anladığını ortaya koymak için mesajı bir de kendisi anladığı şekilde geri bildirimlerde bulunur. Konuşanın duygu, söz ve davranışlarını tanımlayarak kavrar ve ona yansıtılarda bulunur. Bütün bunlar etkili iletişim becerilerinin unsurlarındandır. Etkili iletişimin başarılı olması için her iki tarafın iletişime açık ve iletişim için istekli olunması şarttır. Bir konu hakkında paylaşım yapılacağında iki tarafında

zaman, mekân ve duygusal olarak bu konuya çözüm bulunması için ortak bir şekilde iletişime açık ve önem verilmesi etkili iletişimde çok önemlidir (Güngör, 2013).

Etkili iletişimin temeli kişinin kendi özelliklerini iyi bilmesi, öz yönetim ve öz denetimini iyi yapabilmesi, davranışlarının farkında olması ve öz güven sahibi olmasından geçer. Etkili iletişimin boyutlardan biri de karşıdaki muhatabı dikkate almak onunla iletişimde bulunurken samimi ve içten davranmaktır. İletişim bir ayna gibi sizin karşıya yansıttığınız tavır başkaları tarafından size aynı şekilde yansacaktır. İyi bir iletişim için karşı tarafı iyi tanımak, beden dilini doğru algılayabilmek ve bunları doğru bir şekilde değerlendirip yorumlayabilmek gerekir. Sosyal bir varlık olan ve toplum içinde yaşama zorunluluğu bulunan insanın yaşadığı toplumda mutlu olabilmesinin ön şartı çevresiyle etkili iletişim kurmasıyla olacaktır. Ortak bir yaşam alanında olan insanların birbirlerini iyi anlayabilmeleri için etkili iletişimin payı büyüktür. İletişimin etkili kullanılmadığı yerlerde yalnızlık, mutsuzluk beraberinde de kin, nefret görülmeye başlar (Paksoy ve Acar, 2001: 33).

Cüceloğlu' na (2002) göre etkili iletişim için gerekli olan unsurlar şunlardır:

- Bireyin kendine özgü özelliklerinin farkında olması ve değerli bir varlık olduğuna kendisini inandırması,
- Diğer bireyleri de olduğu gibi görebilmesi,
- Bireylerin kendi problemlerini çözmek için kendilerine güvenmeleri gerektiği,
- Yapmacık hareket ve tavırlardan kaçınıp doğal görünebilmesi,
- İç düşünce ve duygularıyla dışarıya yansıttığı davranışların tutarlı olması,
- Empati yeteneğinin gelişmiş olması ve empatiyi iletişimlerde sık sık kullanabilmesi.

### Örgütsel İletişim

İnsan; tek başına yaşayabilecek bir varlık değildir. İnsan sosyal bir varlıktır. İhtiyaçları fazlasıyla çeşitli olduğundan (sosyal, psikolojik, biyolojik, vs.) ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir arada yaşamak zorunda olmuştur. Bunun sonucunda da belirli kurallar ve süreçlere bağlı kalarak bir arada yaşarlar. Bir arada yaşayan insan topluluklarında zamanla ortak örf, adet, kültür, dini inanış ve yaşam tarzları oluşmaya başlamıştır. Ortak yaşam alanlarında oluşan çeşitli gruplarda da zamanla ortak bir dil olan örgütsel iletişim becerileri ortaya çıkmıştır. Örgütler insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmek için oluşmuşlardır. İlk örgütler aslında insanların tek başına yapamayacağı faaliyetlerin fark edilmesi ile yardımlaşma kültürünün gelişmesiyle örgütler oluşmuştur (Eskiyörük, 2015: 54).

İletişim, insanlar arası anlaşma ve duygu alışverişini sağladığı gibi kurum içerisinde hemen hemen her an iletişimin zorunlu olduğu kurum içi iletişim, insanların birlikteliğini sağlamada kurumun işlerinin devam ve takibinin devam ettirilmesi için de vazgeçilmez bir olgu olarak görülmektedir. Ancak günümüzde iletişim sadece insanlar arası iletişim değil gruplar, örgütler ve toplumlar arası ilişkiler seviyesinde iletişimler yapılmaktadır. İletişim artık birey düzeyinden örgüt içi ve örgütler arası iletişimlerde ister istemez kullanılmak zorunda ve niteliklerinin önemi daha da ağır basmaktadır. Teknolojik gelişmelerin de hızla gelişmesiyle dünya iletişim boyutunda o derece hızlanmıştır ki teknolojiye oranla dünya iletişim boyutunda küçülmüştür. Her bilgi her an hızlı bir şekilde bütün dünyaya aynı anda ulaşabilmektedir (Erkuş ve Günlü, 2009: 45).

Bu yüzden örgütsel iletişimin önemi biraz daha önemsenmektedir. İletişim olgusunun asıl amacı örgüt içinde dağınık ve karmaşık gibi görünen kişiler arası ilişkilerin örgütsel ve bireysel istek ve ihtiyaçlarının aynı amaç ve hedefler gözetilerek dengeli bir şekilde sürdürülebilmesidir. İletişim boyutunun örgüt içindeki birleştirici ve bütünleştirici etkisi örgütün çimentosu, bireyin kan damarlarına benzetilebilir.

İnsanların bulunduğu kuruluşlara hızla değişen ve gelişen dünyada daha sıkı bağlanmak zorunda kalmışlardır. İnsanlar ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek bir varlık olmadığı için örgütsel çabalarla karşılanabilecek ihtiyaçların fazlalığından dolayı buna paralel olarak örgütlerin sayısı ve çeşitliliği artmıştır. Büyük örgütlerden en küçük örgütlere kadar ihtiyaçlar doğrultusunda örgütler oluşmuştur. Örgütler, insanların ihtiyaçları doğrultusunda sürekli değişikliğe uğrar. Bütün örgütler içinde buldukları sosyal yapıdan bağımsız olamazlar onlara ayak uydurmak zorundadırlar. Ayrıca örgütler sürekli toplumla ve kendi üyeleri ile etkileşimlerini iletişim sayesinde kurarlar. Örgütsel iletişim örgütün amaçlarını yerine getirmek için etkin bir şekilde kullanılır. Örgüt içi iletişim kanallarının iyi kullanılmaması bireyler arası etkileşimi en aza indireceğinden örgüt de amaçlarında başarılı olamayacaktır (Eskiyörük, 2015: 121).

Örgütsel iletişim, örgütün kendi iç mekanizmasının ve dışarıya yansıtacağı itibarının sağlanması ve devamı için tüm iletişim kanallarının etkin bir biçimde kullanılmasıyla sağlanır. Örgütsel iletişimin etkili kullanımı örgütün

içinde otokontrolün sağlanmasına, iç dinamiklerine ve dışarıyla iletişimin etkili olmasına katkı sunmaktadır. Örgütsel iletişim, örgüt içinde kullanılan sözlü veya sözsüz mesajların o örgütte oluşmuş ortak dil ile gönderilmesi ve alınması sürecidir. Örgütü oluşturan üyelerini birbirine bağlayan ortak amaçların gerçekleşmesi, örgütün dışarı ile etkileşimini sağlaması ve örgütün devamını sağlayan süreçlere örgütsel iletişim denir (Paksoy ve Acar, 2001).

Söz konusu iletişim her örgütün yapısına göre farklılaşmaktadır. Bireyler davranışlarını örgütün yapısına göre ayarlar, olaylar karşısında o örgütün iletişim türüne göre hareket ederler. Her örgütün içinde bulunduğu sektör, çevre, yönetim tarzı ve çalışan ilişkileri gibi değişkenler nedeniyle kendi örgüt içi iletişim tarzları farklıdır. İletişim bireyler arası olduğu gibi örgüt içinde de çok yoğun bir şekilde kullanılan bir yapıya sahiptir. Örgüt içindeki bireysel iletişimlerin etkili kullanılmasıyla örgüt çalışanları birbirlerini daha iyi anlayacak çalışma sistemi daha düzenli hale gelecektir. Bireysel iletişimlerin etkili kullanılmasıyla bireyler daha mutlu olacak bu sayede de mutluluk başarıyı başarı örgütte de iş doyumunu getirecektir. Örgüt içindeki çalışanların iş paylaşımının yapılması, işlerin ne zaman ve ne şekilde yapılacağı gibi meseleler iletişimin etkili kullanılması ile sağlanmaktadır (Gürüz ve Temel Eğinli, 2017: 57). Her şeyin net ve açık şekilde açıklandığı birbirlerini iyi tanıyan ve anlayan örgüt içindeki çalışanlar içinde bulunduğu örgütü benimser, benmerkezci değil örgüt için çalışma azmini kendisinde hisseder. Aynı zamanda örgüt içindeki etkili iletişim örgüt liderine de örgütteki insanlara daha kolay ulaşabilmesine ve iş veya görev yaptırma konusunda elini güçlendirecektir. Kısacası örgütteki başarı ve mutluluk bireyler arası iletişimin etkili kullanılmasıyla sağlanacaktır.

### İlgili Araştırmalar

Bulut'un (2004) sınıf öğretmenleri ile yaptığı araştırmada, sınıf öğretmenlerinin iletişim becerileri demografik değişkenler kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla iletişim becerisine dair ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Köleşoğlu (2009) yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin liderlik özellikleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmenlerin iletişim becerileri ile liderlik özellikleri orta düzeyde saptanmıştır. Bununla beraber, iletişim memnuniyeti alt boyutu ile tüm liderlik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu, ast-üst etkileşimi ile liderlik özelliklerinden amaç tutarlılığı ve insiyatif tanıma dışındaki tüm alt boyutlarla anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ağca (2009), ilköğretim okul öğretmenlerinin, sınıfta iletişimi sağlama becerilerinin gerçekleştirme düzeyini araştırmıştır. Öğretmenlerin sınıfta iletişimi sağlama becerilerine ilişkin algılarının, öğrencilerinin aynı konuya ilişkin algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Binici (2010) seminer döneminde sunulan mesleki çalışmaların iletişim becerileri konusunda yaratıcı drama ve düz anlatım yöntemlerinin etkililiğinin karşılaştırmasını yaptığı araştırmasında, yaratıcı drama yöntemi ile verilen eğitimin, öğretmenlerin iletişim becerisinin zihinsel, duygusal, davranışsal alt boyutlarını geliştirdiğini, düz anlatım yönteminin ise sadece zihinsel alt boyutu olumlu etkide bulunduğunu saptamıştır.

Uğurlu (2013) ilköğretim okulu öğretmenlerinin iletişim becerileri ile empatik eğilimleri arasındaki bağlantıyı öğrencileri sevme etkisi kapsamında değerlendirmiş ve araştırma sonucunda da bu iki değişkenin birlikte öğrenci sevgisini arttırdığını saptamıştır.

Kayhan (2014) araştırmasında, öğretmenlerin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi bazı demografik değişkenler kapsamında incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin iletişim becerisiyle çatışma yönetimi stratejileri alt ölçekleri arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin iletişim becerisine ilişkin algıları orta düzeyde olduğu saptanmış ve öğretmenlerin iletişim becerisine ilişkin algılarının eğitim kademesi ve hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bununla beraber, öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinin yüksek düzeyde olduğu, çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algılarının kademe değişkenine göre; bütünleştirme alt boyutunda anlamlı farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir.

### YÖNTEM

#### Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden olan tarama modeli kullanılmıştır. Tarama araştırmaları, katılımcıların bir konu veya olaya dair görüşlerinin ya da beceri, yetenek, tutum, ilgi gibi özelliklerin belirlendiği genelde diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalardır yapılabilmektedir (Baltacı, 2018: 259).



Tarama modelleri geçmişte yaşanmış ya da halen var olan bir durumu, araştırmaya konu olan birey, nesne ya da olay açısından olduğu gibi kendi şartları içinde betimlemeyi hedefleyen araştırma yaklaşımlarıdır yapılabilmektedir (Baltacı, 2018: 259).

### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Mersin Silifke ilçesi Karadedeli Ortaokulu görev yapan öğretmenler (208 öğretmen) oluşturmaktadır. Örneklemine ise aynı okulda görev yapan ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 200 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla katılımcıların yaşı, cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumlarına ilişkin bilgiler toplanmıştır. Bu bilgiler aşağıdaki gibidir. Katılımcıların yaşlarına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 1: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Bulgular

	Sayı	Yüzde
20-29 yaş	50	25,0
30-39 yaş	62	31,0
40-49 yaş	48	24,0
50 ve üzeri	40	20,0
Total	200	100,0

Katılımcıların yaşlarına ilişkin yanıtlar; 20-29 yaş arası %25 (50), 30-39 yaş arası %31 (62), 40-49 yaş arası %24 (48), 50 ve üstü %20 (40) olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların yaşlarına ilişkin bulgular incelendiğinde çalışmaya en fazla katılımın 30-39 yaş arasında yer alan katılımcılardan en az katılım ise 50 ve üzeri yaştaki katılımcılardan olduğu görülmüştür.

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Bulgular

	Sayı	Yüzde
Erkek	120	60,0
Kadın	80	40,0
Total	200	100,0

Ankete katılan kişilerin %60'ını (120) erkek, %40'ını (80) kadın katılımcıların oluşturduğu görülmüştür. Araştırmada erkek katılımcı sayısının kadın katılımcı sayısından fazla olduğu görülmüştür.

Katılımcıların mesleki kıdemlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 3: Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine İlişkin Bulgular

	Sayı	Yüzde
1-5 yıl	46	23,0
6-10 yıl	49	24,5
11-15 yıl	65	32,5
16 yıl ve üzeri	40	20,0
Total	200	100,0

Katılımcıların mesleki kıdem sürelerine ilişkin verdikleri yanıtlar incelendiğinde; katılımcıların %23'ünü (46) 1-5 yıl arası, %24,5'i (49) 6-10 yıl arası, %32,5'i (32,5) 11-15 yıl arası ve %20'sini (40) 16 yıl ve üstü süre ile çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Çalışmaya en fazla katılımın 11-15 yıl arası çalışanlardan olduğu görülmüştür. En az katılımcı sayısı ise 16 yıl ve üstü süre çalışanlardan oluşmuştur.

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular

	Sayı	Yüzde
Evli	138	69,0
Bekar	62	31,0
Total	200	100,0

Katılımcıların medeni durumları ile ilgili olarak katılımcıların %69'unun (138) evli %31'inin (62) olduğunu ifade ettiği görülmüştür. Tablo incelendiğinde araştırmaya en fazla evli en az bekar katılımcının katılmış olduğu görülecektir.

### Veri Toplama Araçları

Çalışma nicel yöntemle yapılacaktır. Bu amaçla çalışmada anket kullanılacaktır. Araştırmada kullanılan ölçek iletişim becerileri ölçeğidir. İletişim becerisi ile ilgili veriler Korkut Owen ve Bugay (2014) tarafından geliştirilen

“İletişim Becerileri Ölçeği” ile toplanmıştır. Ölçeğin KMO değeri (.84) ve Barlett Küresellik Testi ise [ $\chi^2=12227.031$ ;  $p<0.1$ ] bulunmuş ve ölçeğe açıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenirliği için belirlenen Cronbach alfa katsayısı (.88) olarak bulunmuştur. İletişim Becerileri Ölçeği 25 ifade ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar şu şekildedir.

- ✓ Temel beceriler ve kendini ifade etme
- ✓ İletişime özen gösterme
- ✓ İlişki kurmaya isteklilik
- ✓ Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim
- ✓ İletişim ilkelerine uyma

### Verilerin Toplanması

Veri toplama süreci, Covid-19 pandemisi nedeniyle, anketlerin bir kısmının elden diğer kısmının internet aracılığı ile toplanması şeklinde ilerlemiştir. Verilerin toplanma sürecinde ölçeği geliştirenlerden gerekli izinler mail aracılığıyla alınmıştır. Verileri toplayacağımız katılımcılara gerekli bilgi verilmiş ve kendilerinden gerekli izinler alınmıştır.

### Verilerin Analizi

Toplanan veriler araştırmanın problemine kuramsal ya da pratik açıdan çözüm önerileri sunacak şekilde işlenmiş, SPSS programında analiz edilmiştir. Betimsel istatistikler yapılarak ifadeler verilen cevapların ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir. Uygulanan ankette 5’li Likert tipi ölçeklendirme kullanılmıştır. Araştırmanın istatistiksel hesaplamaları SPSS 20,0 programında yapılmış ve değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili demografik değişkenlerine göre t testi ve Anova testi ile test edilmiştir. Cinsiyet, medeni durum değişkenine göre farklılaşma durumu t testi ile, kıdem ve yaş değişkenine göre farklılaşma durumu ANOVA analizi ile test edilmiştir.

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma için toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Katılımcıların toplam 25 ifadeye verdikleri cevaplar her bir ifadeye ilişkin ortalama ve standart sapmalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların İletişim Becerileri Ölçeğine Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapmaları

İfadeler	N	Ort.	Ss
1. İnsanları oldukları gibi kabul ederim.	200	3,88	1,078
2. Düşüncelerimi istediğim zaman anlaşılır biçimde ifade edebilirim.	200	2,53	1,070
3. Başkalarını önyargısız dinlerim.	200	3,20	,692
4. Yaşadığım olaylardaki duygularımı sözlerimle ve beden dilimle başkalarına iletebilirim.	200	2,36	1,303
5. Karşımdakini dinlerken anlamadığım bir ayrıntı olduğunda konunun açığa kavuşması için sorular sorarım.	200	2,59	1,342
6. Birisi ile iletişim içindeyken sakin bir ses tonuyla konuşurum.	200	3,63	1,179
7. İnsanlara yakın ilgi duyarım.	200	3,40	1,089
8. Diğer insanlarla kolaylıkla sohbet başlatabilirim.	200	2,49	,946
9. İlişkide bulunduğum kişilerin anlatmak istediklerini dinlemek için onlara zaman ayırırım.	200	4,14	,951
10. Konuşurken söylediklerimle beden dilimin uyumuna dikkate derim	200	4,28	,672
11. Birini dinlerken ne karşılık vereceğimden çok onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım	200	3,02	,719
12. Konuşmaları dinlerken, içerikle yüz ifadesinin ya da beden duruşunun uyumuna dikkat ederim.	200	3,86	1,203
13. Benimle herhangi bir konuda konuşmayı istemeyen birisini konuşmaya zorlamam	200	3,82	1,187
14. Başkalarına içtenlikle iltifat ederim.	200	4,35	,663

15.	Başkaları konuşurken yanıt vermeden önce onların sözlerini bitirmelerini beklerim	200	3,88	,850
16.	Birileriyle konuşurken onları rahatsız edebilecek kadar yakınlarında olmamaya özen gösteririm	200	4,35	,663
17.	Duygularımı rahatlıkla dile getirebilirim.	200	3,88	,850
18.	Birisini dinlerken söylenenlerin altında yatan duyguları anlayabilirim.	200	3,88	,761
19.	Yüz yüze olmasak da konuştuğum kişinin duygusunu ses tonundan anlayabilirim.	200	2,55	1,359
20.	Düşüncelerimi sözel olarak ifade edebilirim	200	3,99	,767
21.	Birisiyle konuşurken ona yanıt vermeden önce onu doğru anlayıp anlamadığımı yoklarım.	200	3,88	1,078
22.	Yazışırken seçilen sözcüklerin de önemli olduğunu aklımda tutarım.	200	2,53	1,070
23.	Karşımdakini dinlerken onu anladığımı uygun bir dille ifade ederim.	200	3,20	,692
24.	Birisine bir öneride bulunmadan önce, onun öneri vermeme isteyip istemediğine dikkat ederim.	200	3,88	1,078
25.	Eğer karşımdakinin işine yarayacaksa yaşadığım benzer deneyimleri onunla paylaşırım.	200	2,54	1,070

İletişim Becerileri Ölçeğindeki ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelenmiş, en düşük ve en yüksek ortalamaya sahip 3'er ifade değerlendirilerek yorumlanmıştır. Ölçekte yer alan en yüksek ortalamaya sahip ifadelerin "Başkalarına içtenlikle iltifat ederim." ( $\bar{X}=4,35$ ) olduğu görülmüştür. En yüksek ortalamaya sahip diğer ifadeler sırasıyla "Birileriyle konuşurken onları rahatsız edebilecek kadar yakınlarında olmamaya özen gösteririm." ( $\bar{X}=4,35$ ) ve "Konuşurken söylediklerimle beden dilimin uyuşmasına dikkate derim." ( $\bar{X}=4,28$ ) ifadeleridir.

İletişim Becerileri Ölçeğindeki ifadeler verilen en düşük ortalamaya sahip ifadenin "Yaşadığım olaylardaki duygularımı sözlerimle ve beden dilimle başkalarına iletebilirim." ( $\bar{X}=2,36$ ) olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip diğer ifadeler sırasıyla "Diğer insanlarla kolaylıkla sohbet başlatabilirim." ( $\bar{X}=2,49$ ) ve "Düşüncelerimi istediğim zaman anlaşılır biçimde ifade edebilirim." ( $\bar{X}=2,53$ ) ifadeleridir.

İletişim Becerileri Ölçeğindeki ifadeler verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar genel olarak başkalarına iltifat ederken içtenlikle ettiklerini, biri ile konuşurken rahatsız edecek yakınlıkta bulunmadıklarını, konuşma yaparken beden dili ile sözlerinin uyumlu olduklarına inanmaktadırlar.

Fakat yaşadıkları olayların vermiş olduğu duyguları söz ve beden dili olarak yansıtmada konusunda yeterli olmadıklarını, ayrıca düşüncelerini ifade ederken anlaşılır olma konusunda yeterli olmadıklarına inanmaktadırlar.

## İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi katılımcıların iletişim becerileri cinsiyete göre değişmekte midir? şeklinde belirlenmiş olup;

Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 4.2'de tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin t-Testi Sonuçları

Grup İstatistiği		Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	t	p
Temel beceriler ve kendini ifade etme	Erkek	120	2,6877	,91101	,149		,882
	Kadın	80	2,6667	,92496			
İletişime özen gösterme	Erkek	120	2,9646	,95090	-,005		,996
	Kadın	80	2,9653	,91066			
İlişki kurmaya isteklilik	Erkek	120	2,6821	1,05326	1,319		,189
	Kadın	80	2,4763	,96220			
Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim	Erkek	120	3,5323	,95864	,942		,348
	Kadın	80	3,3966	,90759			
İletişim ilkelerine uyma	Erkek	120	3,5066	,86321	,350		,726
	Kadın	80	3,4589	,90999			

Katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık tüm boyutlar için %95 güven aralığında  $p>0,05$ 'tir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre iletişim becerileri ölçeğinde verdikleri cevapların ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin iletişim becerileri kadın ya da erkek olma durumlarına göre değişiklik göstermemiştir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmenlerin iletişim becerileri kadın ya da erkek olma durumlarına göre değişiklik göstermediği görülmeye rağmen Temel beceriler ve kendini ifade etme boyutunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek bir ortalamaya ( $\bar{X}=2,68$ ) sahip olduğu görülmektedir. İletişime özen gösterme boyutunda kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha yüksek ( $\bar{X}=2,965$ ) bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İlişki kurmaya isteklilik boyutunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek ( $\bar{X}=2,68$ ) bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim boyutunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek bir ortalamaya ( $\bar{X}=3,53$ ) sahip olduğu görülmektedir. İletişim ilkelerine uyma boyutunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek bir ( $\bar{X}=3,50$ ) ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

### Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi katılımcıların iletişim becerileri medeni duruma göre değişmekte midir? şeklinde belirlenmiş olup;

Analiz sonuçları Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin t Testi Sonuçları

Grup İstatistiği		Medeni Durum	n	$\bar{X}$	s	t	p
Temel beceriler ve kendini ifade etme	Evli		138	2,6908	,92123	,158	,874
	Bekar		62	2,6684	,91400		
İletişime özen gösterme	Evli		138	2,9761	,98231	,140	,889
	Bekar		62	2,9560	,89209		
İlişki kurmaya isteklilik	Evli		138	2,5711	,99530	-,225	,822
	Bekar		62	2,6063	1,03737		
Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim	Evli		138	3,4962	,86425	,302	,763
	Bekar		62	3,4526	,99383		
İletişim ilkelerine uyma	Evli		138	3,5444	,85262	,782	,435
	Bekar		62	3,4382	,90651		

Katılımcıların medeni durumlarına göre boyutlar açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tüm faktörler için %95 güven aralığında  $p>0,05$ 'tir. Katılımcıların medeni durumlarına göre iletişim becerileri ölçeğinde verdikleri cevapların ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin iletişim becerileri evli ya da bekar olma durumlarına göre değişiklik göstermemiştir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmenlerin iletişim becerileri evli ya da bekar olma durumlarına göre değişiklik göstermediği görülmeye rağmen Temel beceriler ve kendini ifade etme boyutunda evli katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek bir ortalamaya ( $\bar{X}=2,69$ ) sahip olduğu görülmektedir. İletişime özen gösterme boyutunda evli katılımcıların bekar katılımcılara göre daha yüksek ( $\bar{X}=2,97$ ) bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İlişki kurmaya isteklilik boyutunda bekar katılımcıların evli katılımcılara göre daha yüksek ( $\bar{X}=2,60$ ) bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim boyutunda evli katılımcıların bekar katılımcılara göre daha yüksek bir ortalamaya ( $\bar{X}=3,49$ ) sahip olduğu görülmektedir. İletişim ilkelerine uyma boyutunda evli katılımcıların bekar katılımcılara göre daha yüksek bir ( $\bar{X}=3,49$ ) ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

### Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi katılımcıların iletişim becerileri mesleki kıdemlerine göre değişmekte midir?

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin örgüt iklimi algısı açısından anlamlı bir farklılık Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim ( $p<0,05$ ) boyutunda görülmüştür. Anova tablosundan da anlaşılacağı üzere diğer boyutlar için %95 güven aralığında  $p>0,05$ 'tir. Öğretmenleri mesleki kıdem sürelerinin uzun ya da kısa olmasına göre örgüt iklimi algısı değişmemektedir. Analiz sonuçları Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Anova Analizi

ANOVA		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f	p
Temel beceriler ve kendini ifade etme	Gruplar arası	,029	3	,015	,017	,983
	Grup içi	142,170	196	,846		
	Toplam	142,199	200			
İletişime özen gösterme	Gruplar arası	,542	3	,271	,311	,733
	Grup içi	146,652	196	,873		
	Toplam	147,194	200			
İlişki kurmaya isteklilik	Gruplar arası	,989	3	,495	,476	,622
	Grup içi	174,516	196	1,039		
	Toplam	175,505	200			
Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim	Gruplar arası	6,096	3	3,048	3,585	,030
	Grup içi	142,846	196	,850		
	Toplam	148,943	200			
İletişim ilkelerine uyma	Gruplar arası	3,135	3	1,567	2,039	,133
	Grup içi	129,110	196	,769		
	Toplam	132,245	200			

İletişim becerisi Ölçeğinin Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farkı anlamak için post hoc testlerinden Tukey testi incelenmiştir. 0-5 yıl çalışanlar ile 11 yıl ve üstü çalışanlar arasında Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim konusunda verilen cevapların ortalamalarında farklılık görülmüştür. 0-5 yıl çalışan öğretmenlerin iletişim becerileri düzeyi 11 yıl ve üzeri çalışanların iletişim becerileri düzeyine göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin mesleki kıdem süreleri arttıkça iletişim becerileri düzeylerinin azaldığı görülmüştür.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmenlerin iletişim becerileri mesleki kıdemlerine göre Temel beceriler ve kendini ifade etme İlişki kurmaya isteklilik, İletişime özen gösterme, İletişim ilkelerine uyma boyutunda farklılık göstermemiştir.

### Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi katılımcıların iletişim becerileri yaşlarına göre değişmekte midir?

Analiz sonuçları Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Yaşlarına Göre Anova Analizi

ANOVA		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f	p
Temel beceriler ve kendini ifade etme	Gruplar arası	,367	3	,122	,144	,933
	Grup içi	141,832	196	,849		
	Toplam	142,199	200			
İletişime özen gösterme	Gruplar arası	,563	3	,188	,214	,887
	Grup içi	146,631	196	,878		
	Toplam	147,194	200			
İlişki kurmaya isteklilik	Gruplar arası	1,770	3	,590	,567	,637
	Grup içi	173,735	196	1,040		
	Toplam	175,505	200			
Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim	Gruplar arası	,534	3	,178	,200	,896
	Grup içi	148,409	196	,889		
	Toplam	148,943	200			
İletişim ilkelerine uyma	Gruplar arası	2,334	3	,778	1,000	,394
	Grup içi	129,911	196	,778		
	Toplam	132,245	200			

Katılımcıların yaşlarına göre öğretmenlerin iletişim becerileri düzeyi açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Anova tablosundan da anlaşılacağı üzere tüm boyutlar için %95 güven aralığında  $p > 0,05$ 'tir. Öğretmenlerin yaşlarının genç ya da daha ileri olmasına göre iletişim becerileri düzeyi değişmemektedir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmenlerin iletişim becerileri katılımcı yaşlarına göre Temel beceriler ve kendini ifade etme, İletişime özen gösterme, Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim, İlişki kurmaya isteklilik, İletişim ilkelerine uyma boyutunda farklılık göstermemiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuç



### Birinci alt probleme ait sonuçlar

İletişim Becerileri Ölçeğindeki ifadeler verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar genel olarak başkalarına iltifat ederken içtenlikle ettiklerini, biri ile konuşurken rahatsız edecek yakınlıkta bulunmadıklarını, konuşma yaparken beden dili ile sözlerinin uyumlu olduklarına inanmaktadırlar.

Fakat yaşadıkları olayların vermiş olduğu duyguları söz ve beden dili olarak yansıtmada konusunda yeterli olmadıklarını, ayrıca düşüncelerini ifade ederken anlaşılır olma konusunda yeterli olmadıklarına inanmaktadırlar.

### İkinci alt probleme ait sonuçlar

Katılımcıların cinsiyetlerine göre iletişim becerileri ölçeğinde verdikleri cevapların ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### Üçüncü alt probleme ait sonuçlar

Katılımcıların medeni durumlarına göre iletişim becerileri ölçeğinde verdikleri cevapların ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### Dördüncü alt probleme ait sonuçlar

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin örgüt iklimi algısı açısından anlamlı bir farklılık Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim boyutunda görülmüştür. 0-5 yıl çalışan öğretmenlerin iletişim becerileri düzeyi 11 yıl ve üzeri çalışanların iletişim becerileri düzeyine göre daha yüksek bulunmuştur.

### Beşinci alt probleme ait sonuçlar

Katılımcıların yaşlarına göre öğretmenlerin iletişim becerileri düzeyi açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

### Öneriler

1- Yapılan bu çalışmada verilmiş olan cevaplara bakıldığında iletişim düzeylerinin orta seviyede olduğu ifade edilebilir. Yöneticilerin eğitim ve öğretim devamlılığı için ellerinden gelen gayreti gösterdiği bununla birlikte ailelerin eğitime verecekleri önemin artması sonucu daha bilinçli ve saygılı çocuklar yetiştirmeleri ile birlikte eğitimde daha fazla yol kat edilerek kendileri üzerinde oluşan stresin azalacağı görülmektedir.

2- Bu süreçte okul yöneticilerinin öğretmenlere her türlü destek ve yardımı göstererek oluşan iletişim problemleri karşısında çözüm önerileri sunmaları öğretmenlerin iletişimlerini arttıracaktır.

### KAYNAKÇA

Alaca, M. B., Kirman-Bilgin, A., & Er-Nas, S. (2021). Fen bilimleri öğretmen adaylarının iletişim becerisini kullanma durumlarının incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 603-621.

Ağca, G. (2009). *İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Sınıfta İletişimi Sağlama Becerileri (Bolu İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.

Baker, S. B., and Shaw, M. C. (1987). *Improving counseling through primary prevention*. Indiana, Merrill Publishing Company.

Baykara-Pehlivan, K. (2005). Öğretmen adaylarının iletişim becerisi algıları üzerine bir çalışma. *İlköğretim Online*, 4(2), 17-23.

Binici, B. (2010). *İlköğretim Okullarında Uygulanan Mesleki Çalışmalarda (Seminer Dönemi) Yaratıcı Drama Uygulamasının Öğretmenlerin İletişim Becerilerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Bulut, N. B. (2004). İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (4), 443-452.

Cüceloğlu, D. (2002). *İletişim Donanımları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çiftçi, E. G., & Altınova, H. H. (2012). Sosyal Hizmet Eğitiminde yaratıcı drama yönteminin öğrencilerin empati becerisine etkisi. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(2). 133-149.

Çuhadar, C., Özgür, H., Akgün, F., & Gündüz, Ş. (2014). Öğretmen adaylarının iletişim becerileri ve iletişimci biçimleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 295-311.

Dimbleby, R., and Burton, G. (2020). *More than words: An introduction to communication* (Third Edition). London, Routledge.

- Egan, G. (1994). *Psikolojik danışmaya giriş*. (Çev. Akkoyun F.), Ankara, Form Ofset.
- Egan, G. (2002). *The skilled helper: A problem-management and opportunity-development approach to helping* (7th ed.) Pacific Grove, CA: Brooks/Cole
- Erdem F., İşbaşı, Ö.J., (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (1): 33-57.
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi anlamak* (4. Baskı). Ankara, Pozitif Matbaacılık
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi anlamak* (4. Baskı). Ankara, Pozitif Matbaacılık.
- Erkuş, A ve Günlü, E. (2009) *İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 7-24, 2009.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel iletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Girgin, S. ve Demir, T. (2017). “Meslek Lisesi Öğretmenlerinin İletişime İlişkin Algıları”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(56), 555-572
- Güngör, N. (2013). *İletişim, Kuramlar Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürüz, D. ve Temel Eğinli, A. (2017). *Kişilerarası iletişim bilgiler-etkiler- engeller*. (6. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 8-284.
- İdil, Z. (2009). *İlköğretim 1. kademe düzeyinde 4. ve 5. sınıflarda öğretmenlerin sınıf içi etkili iletişimin öğrenci davranışı üzerindeki etkileri*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Justice, L. M., Cottnoe, E. A., Mashburn, A., & Rimm-Kaufman, S. E. (2008). Relationships between teachers and preschoolers who are at risk: Contribution of children's language skills, temperamentally based attributes, and gender. *Early Education and Development*, 19(4), 600-621
- Kayhan, N. (2014). *Öğretmenlerin İletişim Becerileri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Köleşoğlu, G. (2009). *İlköğretim Öğretmenlerinin Liderlik Özellikleri İle İletişim Becerileri Arasındaki İlişki (İstanbul İli Beyoğlu İlköğretim Okullarında Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Küçükbezirci, Y. (2008). *İletişim stratejilerinin öğretime uygulanması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Küçükbezirci, Y. (2008). *İletişim stratejilerinin öğretime uygulanması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness. *Schooling*, 1 (1), 1-10.
- Öztürk, R. (2019). *İlköğretim Dönemindeki Çocuklarla Etkili İletişim Yolları Üzerine Bir Analiz*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Paksoy, M., ve Acar, A. C. (2001). *İletişim ve İletişim Modelleri. Örgütsel İletişim*. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 533. (Editör: İ. Özalp). Eskişehir.
- Selçuk, A. (2014). *Türkçe Sözlük*. Konya: Karatay Yayınları
- Şanlı, Ö. (2017). Öğretmenlerin İletişim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(61), 385-396.
- Tavlı, F. Ve Ünsal, G. (2016). Fabrika Çalışanlarının İletişim Tutumlarının Değerlendirilmesi. *G.O.P. Taksim E.A.H. Jaren*, 2(1), 9-15.
- Tutkun, Ö. F., & Gür-Erdoğan, D. (2012). Sakarya üniversitesi eğitim fakültesi öğrencilerine göre öğrenme öğretme süreçlerinde öğretim elemanlarının yeterlikleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 30, 414-424.
- Uğurlu, C. T. (2013). Öğretmenlerin İletişim Becerisi Ve Empatik Eğilim Davranışlarının Çocuk Sevme Düzeyleri Üzerine Etkisi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3 (2), 2013, 51-61

Vural, Z. B. (2012). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Yalçın, S. (2018). 21. yüzyıl becerileri ve bu becerilerin ölçülmesinde kullanılan araçlar ve yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 51(1), 183-201.

Yurdakoş, E. (2018). Öğretmenlerin İletişim Becerilerinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(61), 385-396.

Yüksel, A. H. (2009). *Din hizmetlerinde iletişim ve halkla ilişkiler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları.