



## İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi

Habib Özgan\* and Nebihe Aslan

Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, 27310 Gaziantep

**Özet:** Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisini ortaya koymaktır. Araştırma, nitel bir çalışmadır. Örneklem, rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiştir ve on üç kişiden oluşmaktadır. Araştırma verileri görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda, yöneticilerin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği, öğretmen ve yönetici görüşleri arasında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular ilgili literatür çerçevesinde tartışılarak öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Sözlü iletişim biçimi, Motivasyon

### Analysis of the Effect of Secondary School Principals' Verbal Communication Styles on Teachers' Motivation

**Abstract:** The aim of this study is to find out the effect of school managers' communication styles on teachers' motivation. The study is a qualitative study. The sample is chosen by simple random sampling and composed of thirteen participants. The data is collected by interview technique. The data is analysed and interpreted by using content analysis. As a result of collected data, it is found out that school managers' communication styles have an effect on teachers' motivation and there are differences between the school managers' and teachers' opinions. Findings are discussed in the framework of the related literature and some suggestions are made.

**Key Words:** Communication, Verbal communication styles, Motivation

### I. GİRİŞ

Motivasyon kelimesi, İngilizcesi 'motivation' olan, 'motive' kelimesinden türemiştir. Latince'de 'movere' yani 'hareket etmek' anlamında kullanılmaktadır. Temel olarak 'harekete geçiren' anlamındadır. Bir iş neden yapılır? Bazı işler sizin için ilgi çekici iken neden bazıları değildir? gibi soruların cevabı motivasyonda gizlidir. Eğer verilen bir iş ilgi alanınıza girmiyor ve bundan dolayı sizi motive etmiyorsa o işteki etkililiğiniz de o derecede azalacaktır. Fakat o iş ihtiyaçlarınıza uygunsa ve bunun sonucu olarak motive edici bir gücü varsa başarılı olma durumunuz o oranda artacaktır (Adair, 2003:9).

İnsanları harekete geçiren ve onların başarılı olmaya iten güdüler vardır. Bu güdüler, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde birincil ve ikincil güdüler olarak ayrılmaktadır. Birincil güdüler fizyolojik olanlardır ve barınma, beslenme, cinsel ihtiyaçlar gibi güdülerdir. Kişiler irincil ihtiyaçlarını giderdikten sonra; sevme, sevilme, başarılı olma, takdir edilme, saygı görme

gibi ikincil ihtiyaçları merkeze alırlar. Tüm bunlar kişileri bir amaca ulaşmak için harekete geçirir yani motive eder ve bir ihtiyaç giderildikten sonra bir yenisi doğar ve bu böylece sürüp gider (Genç, 2005: 233).

İnsanlar yaptıkları işler vasıtası ile sadece başkalarının değil kendi ihtiyaçlarını karşılamayı da hedeflemektedirler. Her ne kadar ekonomik yarar insanları bir işi yapmaya iten en önemli motive aracı olarak görülse bile, insanlar aynı zamanda başarılı olmak, saygı görmek, tanınmak ve kendini gerçekleştirmek gibi güdülerini de tatmin etmek için çalışırlar. Yaptıkları iş ile tatmin olmaları gerekmektedir. İş memnuniyetini etkileyen faktörlerle ilgili yapılan araştırmalar bakıldığında, faktörlerin işin kendisi ile değil, işin yapıldığı ortamın özellikleri ile alakalı olduğu görülmüştür. Bu özelliklerden biri üst-ast ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler ve iş yerindeki sosyal hayattır. Kişilerin ihtiyaçlarına yanıt veren bir ortamda çalışmalarının onların kuruma bağlılığını da arttıracaktır ve böyle işgörenlerle çalışmak kurumun amaçlarına varmasını daha da kolaylaştıracaktır (Ergül, 2005:68).

Motive olmuş bireyler, kendilerine verilen görevleri büyük bir istekle yapmaya çalışacaktır. Görevler genelde bir üst tarafından verilir ve bir görevi yapmaya motive olmuş kişiler için o görev zorla yapma anlamından uzaklaşır ve bir gönüllülük arz eder. Ama motive olmamış bir kişi içinse o görev üstü tarafından verilen ve yapmak zorunda olduğu bir işten öteye gidemez ve verimini düşürür (Adair, 2003:94).

## II. BİR MOTİVASYON ARACI OLARAK İLETİŞİM

İletişim, sözlük anlamı olarak 'iletişim eyleminde bulunma, gönderme' anlamına gelir. Bu tanım, 'iletme' yaklaşımını, göndermeyi içerir. Burada iletinin alınma garantisizdir. İletişimin başarısız olduğu örgütlerde sadece iletmenin, iletişime eşdeğer sayıldığı için başarısız olduğu varsayılır. Ayrıca iletişim; konuşma, işaret veya yazı yoluyla mesaj veya düşüncelerin değişimidir. Bu tanımda ise, fikirlerin değişimini içerir. Mesaj alışveriş sürecidir. Burada paradigma, katılımcılar arasında alınan ve verilen karşılıklı bir süreçtir. Karşılıklı olarak mesaj tam paylaşırsa iletişim olayı gerçekleşmiş olur (Kaya, 2003:48-49).

Örgütsel iletişim; örgüt üyelerinin eylemlerini, örgüt hedeflerini karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur. Örgütler iletişim kurmadan faaliyetlerini yerine getiremezler. Çalışanların koordinasyonu iletişimle olur. İletişim; planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur. Bu sayede örgütler görevlerini gerçekleştirebilirler. İşgören açısından bakıldığında, etkin iletişimin performans geliştirmeye ve iş doyumuna katkı sağlar. Etkin iletişim işe bağlılığı artırır (Genç, 2005:322).

Timm'e (1986) göre; yöneticiler örgüt içinde bir takım temel fonksiyonlar meydana getirirler. Yönetim, genellikle, 'diğer insanlarla birlikte amaçlara ulaşma' diye tanımlanır. Tipik olarak bu tanım Fayol'un (1949) planlama, organize etme, kumanda etme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kapsar. Tam bir yönetim ancak, yönetilme rızası ile mümkündür. Bu yüzden yönetim, sadece otoriteyi transfer değildir. Bunun için iletişim, işbirliğini başarmada yaşamsal öneme sahiptir (Akt. Kaya, 2003:1).

Yöneticiler her şeyi tek başına uzun süre yönetemez. Sorunlar giderek karmaşıklaştıkça farklı çözümler bulmaları gerekir ve bu noktada yöneticiler personellerinin bağlılıklarına daha çok ihtiyaç duyarlar. Bu aşamada yöneticinin benimsediği liderlik tarzı, personeline bakış açısı personelinin gösterdiği çaba miktarını etkiler. Yöneticinin tavrı, personele yansır. Eğer yönetici bir şeyler elde etmek istiyorsa, önce kendisi iyi bir örnek olmalıdır. Otoriter liderlik tarzının benimsendiği hiyerarşik yapılarda yönetici çalışanlarına ne yapmaları gerektiği konusunda emirler verir ve o emri yerine getirmelerini bekler. Demokratik liderlik ise açıklığı yani konuları işgörenlerin de tartışmasını açmayı ve bunun sonucu olarak ta eleştiriye açık olmayı ve başkalarının duygularını anlayabilmeyi getirir. Bunların dışında insanları kararlara katmadan verilen kararlarda kişilerde korku yaratacaktır. Kişi verilen bir görevi nedenlerini anlayarak

yapmak yerine kendi güvenliğini sağlamaya odaklanacağından bu kişinin motivasyonunu ve işin verimliliğini düşürecektir. Kişinin verilen bir görevi kendi isteği ile yapması ile zorla, korkutularak yapması arasında çok büyük farklar vardır (Hagemann,1997:110-123).

İhtiyaçlarımızın yüzde doksanı kısmen başka insanlarca karşılanır. Bu nedenle, yaşamak ve rahat etmek için birbirimize muhtacız. Bu durum organizasyonlarda da böyledir. Organizasyonun işleyişi açısından önem taşıyan şeyler, diğer insanların eylemlerine bağlıdır. Her yönetici işgörenlerine bağımlıdır fakat onları etkileyemediği takdirde ihtiyaçlarının karşılanacağına hiçbir garantisi yoktur. Böyle bir sorunla karşılaşan yöneticinin cevabı ise motivasyondur. Bu problemle karşılaşan bir yönetici sürekli olarak kendine şu soruyu sorar: Diğer insanların, kendilerinden istediğim şeyleri yapmalarını nasıl sağlarım? (Hanks, 1999:5)

Bu noktada yöneticiler için retorik (söylem sanatı) önem kazanır. Retorik, kişileri harekete geçirmek, onu etkilemek ve ya ikna etmek ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılır. Yazılı bir belge ile kişilere neler istediğinizi anlatmak daha kolaydır çünkü kişi verilen yazılı belgeyi okur ve kendinden istenileni yapar. Fakat yüz yüze iletişimde ise işler farklılaşır. Bu noktada ise kişinin duruşundan kullandığı sözcüklere kadar her şey iletişimin hem boyutunu hem de sonucunu etkiler (Kaya, 2003:48).

İyi bir motivasyonun önündeki en büyük engellerden birinin kötü iletişim olduğuna vurgu yaparak; birinden bir şey yapmasını istediğimizde; ne büyüklükte olduğunu, ne kadar acil olduğunu ve neye mal olduğunu da belirterek karşımızdakinin ne istediğimizi anladığından emin olmanız gerektiğini belirtmektedir. Yani bu noktada işgörelere bir görev verirken onları o görevin gerekçelerini ve önemini açıklamanın önemi ön plana çıkmaktadır (Hanks,1999:13-22).

Eğitimin toplumsal, kültürel ve ekonomik bazı işlevleri vardır ve bu işlevleri okullar aracılığı ile gerçekleştirmeye çalışırlar. Okul yöneticileri bu amaçlara tek başlarına ulaşamazlar. Belirli bir noktadan sonra bazı görevleri çalışanları yani öğretmenler ile paylaşmak durumundadırlar. Bu ise işbirliğini ve bu işbirliğinin sağlanması için motivasyonu gerektirir. Başaran'a (2000:76) göre işgörenin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterme eğilimi olmadan yöneticinin eşgüdümleme çabaları da boşa gider. Çünkü örgüt için çalışmaya hazır olmayan, bu tutumu taşımayan birini çalıştırmak çok zordur. Motivasyonun sağlanmadığı bir okulda da, işler en başta biraz yürüse dahi bir süre sonra aksaklıklar çıkacak ve yarı yolda kalacaktır. Bir okul yöneticisinin kurumun amaçlarına ulaşmak için öncelikle kendilerinin motive olmaları gerekir. Daha sonra halihazırda motivasyon sahibi kişileri seçmek, gerçekçi hedefler belirlemek, katılımı sağlamak ve görüşlere önem vermek, herkese farklı bireyler olarak muamele etmek gibi motivasyon stratejileri kullanabilirler. Okullarda da hiyerarşik bir yapı söz konusu olduğu için bir emir- komuta zinciri mevcuttur. Bu emir komuta zinciri ile yöneticilerin öğretmenlere verdikleri işler bir şekilde yerine getirilebilir fakat yapılan işin ne kadar etkili olduğu ve gerçek amacına ulaştığı konusunda bazı şüpheler doğar. Bu nedenle yöneticilerin bu yapıdan uzaklaşarak daha etkili çalışma ortamları oluşturmaları gerekir, bu ise motivasyon sayesinde olur. Yeterli derecede sorumluluk almayan ve motive olmayan işgörelere amaçlara ulaşmak imkansızdır. Bu hiyerarşik yapı içerisinde ilk olarak yöneticilerin iletişim becerileri önemli bir motivasyon aracıdır. Bir okulun kendinden beklenen işlevleri yerine getirebilmesi için örgüt içinde iyi bir iletişimin sağlanması gerekir çünkü her sorunun çözümünde, her sürecin işleyişinde iletişim ön plana çıkmaktadır. Bir yönetici olarak okul müdürü, öğretmenlere yetki devrettiği zaman ve bunun sonucu olarak onlardan bir şeyler yapmalarını isteyeceği zaman iletişim becerisini kullanmak durumundadır. Bu noktada öğretmenin kendisinden istenilen görevi yerine getirmeye motive olması da direkt olarak yöneticinin iletişim biçiminden etkilenmektedir.

Bu araştırmada öncelikle motivasyon ve iletişim ile ilgili kuramsal bir temel oluşturulduktan sonra, ilköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin, öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisi üzerinde durulacaktır.

### 1) Problem cümlesi

Okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisi nedir?

### 2) Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisi ortaya koyularak; okul müdürlerine, kurumun amaçlarına daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri, işbirliğini sağlayabilmeleri için öğretmenleri motive etmede nasıl bir sözlü iletişim geliştirmeleri gerektiği konusunda öneriler sunulacaktır.

### 3) Araştırmanın Önemi

Okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi ve motivasyonu oluşturmak için kullanılması gereken iletişim biçimi ile ilgili eksik uygulamalar ortaya koyularak, yöneticilerin sözlü iletişim ve öğretmenleri motive etme becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu önerilerin okul müdürlerinin okulda işbirliği ve motivasyon için iyi bir iletişim ortamı oluşturmaları bakımından veri oluşturacaktır. Mevcut durum hakkında gerçekçi değerlendirmeler yapılarak oluşan iletişim ve motivasyon sorunlarına daha öngörülü yaklaşılmasına ve yeni araştırma alanlarının doğmasına yardımcı olacağı umulmaktadır.

## III. YÖNTEM

### 1) Katılımcılar

Araştırma; nitel bir araştırma olup, araştırmanın deseni durum çalışmasıdır. Katılımcılar Gaziantep ilindeki iki ilköğretim okulunda görev yapan beş okul yöneticisi ve sekiz öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem, rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Bu noktada belirlenen iki ilköğretim okulunda beş okul yöneticisi ve sekiz öğretmen ile görüşmeler yapılmıştır.

### 2) Katılımcıların Özellikleri

Araştırma kapsamına dahil edilen iki ilköğretim okulu Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde yer almaktadır. Okulların ikisi de devlet okulu olup okullardan biri 1200 öğrenci ve 55 personele, diğeri ise 1100 öğrenci ve 45 öğretmene sahiptir. Okulların her ikisinde de ikili öğretim yapılmaktadır. Görüşmelere dahil edilen yönetici katılımcıların beşi erkektir. Katılımcı öğretmenlerden ise dördü erkek, dördü bayandır. Öğretmenlerin yaşları ise 26-35 arasındadır. Buldukları okulda çalışma süreleri ise en az iki yıldır. Okul yöneticilerinin yaşları 30-45 arasındadır. Buldukları okulda çalışma süreleri ise iki yıl ile beş yıl arasında değişmektedir.

### 3) Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak ise görüşme kullanılmıştır. Görüşme yoluyla deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar ve zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenemeyeni anlamaya çalışırız (Yıldırım ve Şimşek,2006:120). Görüşme yarı yapılandırılmış görüşme şeklindedir. Yarı yapılandırılmış görüşmede hem öğretmenler hem de yöneticiler için üçer sorudan oluşan farklı görüşme formları hazırlanmıştır.

Öğretmenler için hazırlanmış görüşme soruları:

1. Okul yöneticiniz yapmanız gereken görevleri iletirken nasıl bir sözlü iletişim biçimi kullanıyor?
2. Okul müdürünüzün kullandığı hangi sözlü iletişim biçimi motivasyonunuzu arttırıyor?
3. Okul müdürünüzün kullandığı hangi sözlü iletişim biçimi motivasyonunuzu azaltıyor?

Yöneticiler için hazırlanmış olan görüşme soruları:

1. Öğretmenlerinize yapmaları gereken bir işi iletirken nasıl bir sözlü iletişim biçimi kullanıyorsunuz?
2. Kullandığınız hangi sözlü iletişim biçimi öğretmenlerinizin motivasyonunu sağlıyor?
3. Kullandığınız hangi sözlü iletişim biçimini öğretmenlerinizin motivasyonunu engelliyor?

#### 4) Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Görüşme formları hazırlanmadan önce ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Bu alan yazın taraması ve ortamda yapılan bazı gözlemler sonucunda araştırma soruları oluşturulmuştur. Hem yöneticiler hem de öğretmenler için ayrı görüşme formları hazırlanmıştır. Her görüşme formunda ise yarı yapılandırılmış üç tane soru bulunmaktadır. Yönetici ile öğretmen görüşme formlarında yer alan sorular sonuçların teyit edilebilir olması açısından birbiri ile paralellik göstermektedir. Görüşme esnasında elde edilen veriler not olarak kaydedilmiştir. Daha sonra bu veriler anlaşılır olması için daha düzenli bir hale getirilmiştir. Veri seti okunarak anlamlı birimler bulunmuş, kodlamalar yapılmış ve geçici temalar oluşturulmuştur. Temalar elde edilen veriler sonucunda oluşturulmuştur. Kavramsal kodlama da görüşülen bireylerden elde edilen verilere dayanılarak yapılmıştır. Kavramsal kodlamalar araştırmacılar tarafından ayrı ayrı yapılmıştır. Daha sonra karşılaştırılarak ortak kavramlar seçilmiştir. Her bir soru bir tema olarak kabul edilmiştir. Toplamda altı tane olmak üzere her bir grup için (öğretmen- yönetici) üç tane tema belirlenmiştir. Belirlenen kodlar daha sonra bu temalara göre düzenlenmiştir. Bu aşamadan sonra veriler tekrar bu tema ve kodlara göre düzenlenmiş ve kesinleştirilmiştir. Verilerin kodlanması sürecinde ise tema ve kavramların tutarlılığı sağlanmıştır. Veriler organize edilmiştir. Daha sonra temalara ve kodlara göre veriler betimlenmiş ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Elde edilen bu verilerin analizinde ise içerik analizi kullanılmıştır. Temalar ve kodlar açıklanarak yorumlanmıştır. Hem öğretmenler hem de yöneticilerin verilerinden yola çıkılarak her iki grubun verileri de üç tema altında analiz edilmiştir.

Öğretmenler için belirlenen üç tema şu şekildedir:

- I. Tema: Yöneticinizin Sözlü İletişim Biçimi
- II. Tema: Motivasyonu Sağlayan Konuşma Tarzı
- III. Tema: Motivasyonu Engelleyen Konuşma Tarzı

Yöneticiler için belirlenen üç tema ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- I. Tema: Çalışanları Görevlendirirken Kullanılan Sözlü İletişim Biçimi
- II. Tema: Motivasyonun Sağlandığı Sözlü İletişim Biçimi
- III. Tema: Motivasyonu Engelleyen Sözlü İletişim Biçimi

#### IV. BULGULA

##### 1) Öğretmenlerden Elde Edilen Veriler

Yöneticinin sözlü iletişim biçimine ilişkin veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Yöneticinin sözlü iletişim biçimine ilişkin veriler

Tema : Sözlü İletişim Biçimi= SİB	Odak Noktalar
SİB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birebir iletişim eksikliği</li> <li>• Sert, kaba ve emrivaki tavırlar</li> <li>• Kişilerin görüşlerini almama</li> <li>• Öğrenciymiş gibi hitap etme</li> <li>• İşlerin önemini ve gerekçesini vurgulamadan isteme</li> <li>• Türkçeyi etkin güzel kullanmama</li> <li>• Takdir ve teşekkür cümleleri kullanmama</li> <li>• Bireysel hataları herkese mal ederek konuşma</li> <li>• Eleştirel ve suçlayıcı konuşma tarzı</li> <li>• Kullanılan sözcüklerin ve mimiklerin rahatsız edici olması</li> </ul>

*Katılımcı 1: ‘Okul yöneticileri bir görevi yerine getirmemizi isterken bir öğretmen ile değil de öğrenci ile konuşur gibi konuşuyor. Emrivaki davranışlar sergiliyorlar. Öğretmenler görevleri dışında başka sorumluluklara tabi tutuluyorlar. Hitap şekli daha nazik olmalı. Bireysel hatalar tüm öğretmenlere mal ediliyor.’*

*Katılımcı 2: ‘Görevler; eğitim öğretim açısından önemi vurgulanmadan, okula getireceği faydalar açıklanmadan tek düze ve emir şeklinde iletiliyor. Çalışanla çalışmayan ayırt edilmiyor. Öğretmenlerin motive edilmesi için teşekkür ve takdir yöntemleri hiç kullanılmıyor. Hiçbir öğretmen ödüle layık görülüyor.’*

*Katılımcı 3: ‘ Genellikle öğretmenlere istekler duyurular ve toplantılar yoluyla iletiliyor. Bireysel olarak istekte bulunmuyorlar. Okul yöneticilerim benden birebir olarak bir şey istemedi. Toplantılarda genel olarak isteklerini söylerken biraz sert bir üslupla belirtiyorlar.’*

*Katılımcı 4: ‘Okul yöneticilerimizin tavırlarını anlık olaylar belirliyor. Kimi zaman ılımlı, iletişime açık bir davranış sergilerken kimi zamanda bazı personelle yaşamış olduğu olayların etkisinde kalarak sertleşiyor. Yani yöneticilerin tutumlarında istikrar görülüyor. Bu da personelde olumlu bir etki bırakmıyor. Yöneticilerin davranışları kişiye ve duruma göre değişiyor. Yaptığımız işin takdir edilmiyor. Her zaman eleştirerek bir şeyler istenmesi beni rahatsız ediyor. Arada bir de olsa takdir edilmek, işin içinden gelerek yapılmasını sağlayacaktır.’*

*Katılımcı 5: ‘Yöneticilerimiz etkili iletişim kurma becerisinden yoksun. Hepsinden önce Türkçeyi etkili ve güzel kullanmıyorlar. Amirimin çok kötü bir üslubu var. Konuşurken kullandığı sözcük ve mimikler rahatsız edici. Yapılmasını istediği görevleri rica ederek değil emrederek söylüyor. Kimi zaman bize görev verirken sert bir üslupla ve gerekçesini belirtmeden konuşuyor. Biraz daha kibar olunması daha motive edici olur. Bazen bazı idareciler ‘siz’ yerine ‘sen’ diye hitap ediyor, bu durumdan çok rahatsız oluyorum. Ayrıca yöneticinin daha iyi bir iletişim halinde olması disiplini bozmaz aksine öğretmenin okula bağlılığını artırır.’*

*Katılımcı 6: ‘ Görevler için bana sadece yazı geliyor. Açıkçası görevin bana önceden danışılmadan verilmesi beni üzüyor. Yapılacak işler tepeden inme olmadığı zamanlarda rahatsızlık da olmuyor.’*

*Katılımcı 7: ‘ Okul yöneticilerimiz benden bir işi yerine getirmemi kibar bir dille istiyor ve bende aynı şekilde karşılık veriyorum. Hitabet tarzlarında şimdiye kadar rahatsız olabileceğim bir şey olmadı. İstekler genellikle ‘yapalım, edelim’ şeklinde geliyor. Eğer istekler uygun ve doğruluğu tartışma götürmez isteklerse olumlu karşılık veriliyor. Ama bazen sinirli olabiliyorlar*

ve bu durumdan rahatsız oluyorum. Çünkü bu halleri bakışlarına ya da konuşmalarına yansıyor ve insan ister istemez düşünmeye başlıyor: acaba bana mı sinirlendi? diye.'

*Katılımcı 8: ' Genellikle yönetici edasıyla istiyor. Yapılması gerektiği için yapıyorum, istekli değilim. Okul yöneticileri genelde okulun babası değil de kralı gibi davranıyorlar. Her zaman babacan bir tavırla yaklaşırsa öğretmenlerinde ellerinden gelenin en iyisini yapacağına inanıyorum.'*

Görüşülen öğretmenler genel olarak okul yöneticilerinin tavırlarının emrivaki, sert ve kaba olduğunu ifade etmektedirler. Birebir iletişim kurmadıklarını, görevleri genellikle yazışma ve toplantı yoluyla iletmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. İletişim kurarken bir öğretmenle değil de öğrenci ile konuşur gibi bir tavır takındıklarını vurgulamışlardır. Öğretmenler bu nedenlerden dolayı işi yapmaya olan isteklerinin azaldığı vurgulamışlardır. Verilen işleri ise motive oldukları ve gönülden istedikleri için değil sırf görevleri olduğunu düşündükleri için yaptıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca görevleri dışındaki işlerde görevlendirilme de motivasyonu azaltıcı bir etki oluşturduğu söylenilebilir.

Öğretmenler yöneticilerin tavırlarının istikrarsız olduğunu da belirtmişlerdir. Bu durumu yöneticilerin kendi görevlerini tam olarak yerine getirmesiz iken öğretmenlerden aynı hassasiyeti göstermelerini beklemeleri ile açıklamaktadırlar. Bu tutarsızlığın kişiye ve duruma göre değişen iletişim biçimi kullanmaları sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin iletişim becerisinin yetersiz olmasının nedeninin ise okul müdürlerinin kendilerini okulun kralı gibi görmelerinden kaynaklandığını da düşünmektedir. Bu inançlarından dolayı iletişimin hep emir verici yönde geliştiğinin, sert ve kaba ifadeler kullanıldığının üzerinde durmuşlardır. Aynı şekilde öğretmenler yaptıkları işlerden dolayı ödüllendirilmediklerini, takdir edilmediklerini ve kendilerine teşekkür edilmediğini ifade etmişlerdir. Daha çok eleştiri ya da suçlamalarla karşılaştıkları için çalışan ile çalışmayan öğretmenin ayırt edilmediğini, hatta eşit tutulduklarını belirtmişlerdir. Bu durumun gönüllülüğü azalttığı söylenilebilir.

Ayrıca yöneticilerin kendilerini yönetici rolüne çok fazla kaptırarak samimi bir ortamdan uzaklaştıklarına da vurgu yapılmıştır. Yöneticilerin samimi olmanın disiplinsizlik yaratacağı gibi bir algıya sahip olduklarını ve her zaman resmi ve sert davrandıklarını da belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin Türkçeyi güzel ve etkin kullanma becerisi de yetersiz görülmektedir. Öğretmen olarak bu konunun eğitim açısından çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Yöneticilerin hitap ederken bile uygun kelimeleri kullanmadıklarından yakınmaktadır. Okul yöneticilerinin iyi bir iletişim kurarlarsa disiplinin bozulacağı korkusu yaşadıklarını düşünmektedirler. Aslında iyi bir iletişimin olduğu yerde öğretmenlerin motivasyonunun ve örgüte bağlılıklarının artacağı da belirtilen görüşlerdendir.

Sonuç olarak bakıldığında katılımcılardan sadece biri yöneticilerin sözlü iletişim biçiminin kibar ve nazik olduğunu söylemiştir. 'Yapalım, edelim' şeklinde ifadeler kullandıkları için olumlu tepki verdiğini belirtmiştir. Diğer katılımcılar ise daha çok yaşanan olumsuzluklar üzerinde durmuşlardır.

Tablo 2. Motivasyonu sağlayan konuşma tarzına ilişkin veriler

Tema: Motivasyonu Sağlayan Konuşma Tarzı = MSKT	Odak Noktalar
MSKT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birebir iletişimde bulunmak motivasyonu artırıcı bir etkiye sahiptir.</li> <li>• İkna edici olmak motivasyonu artırır.</li> <li>• Takdir edilmek motivasyonu artırır.</li> <li>• Kibar ve usulünce ricada bulunmak motivasyonu artırır.</li> <li>• İşin öneminden bahsetmek motivasyonu artırır.</li> <li>• Özel günlerin hatırlanması ve kutlanması motivasyonu artırıcı etkiye sahiptir.</li> </ul>

Motivasyonu sağlayan konuşma tarzına ilişkin veriler Tablo 2’de verilmiştir.

*Katılımcı 1: ‘Yönetici ve öğretmen ilişkisinde pozitif ve yapıcı olmanın etkisini çok defalar yaşadım. Eğer kibar ve usulünce rica edilirse yapamayacağımız bir iş olmaz diye düşünüyorum. O işi özenle yaparım. Ancak emir vererek ya da yapmak zorundasınız gibi ifadeler kullanılarak aksettirilirse, kendi gerekçelerimi öne sürüp yapmayacağımı ifade ederim. Örneğin, yöneticimizin ricası ve işin önemi hakkında bir konuşma yapması sonucunda okula yardımcı ek dersler düzenlemiştik. Yapmak zorunda değildik ve hatta yapmıyorum diye geri çevirebilirdik. Uygun bir dille rica edildiği için öğleden sonraları okulda kalarak bu kursları düzenledik. Zaten kurs sonunda teşekkür belgeleri ile ödüllendirilmiştik. Ama ödüllendirme ve teşekkür olmasaydı aynı şeyi bir daha yapmaya hevesli olmazdım.’*

*Katılımcı 2: ‘24 Kasım öğretmenler gününde bir tiyatro oyununa gitmem istendi. Bu görevi yerine getirmek istemiyordum. Fakat okul idarecim doğru olanın gitmek olduğunu ifade eden bir konuşma yapınca gitmeye karar verdim.’*

*Katılımcı 3: ‘Yöneticilerin genellikle görevlerimizden bahsederken emir veren bir konuşma tarzı kullanmaları zorunluluk hissi uyandırıyor. Öyle olunca da sırf yapmış olmak için baştan savma yapıyorum.’*

*Katılımcı 4: ‘Görev verilirken hiç motive edici bir konuşma tarzı ile karşılaşmadım. Böyle bir durum olsa daha faydalı olurdu.’*

*Katılımcı 5: ‘Motive edici bir iletişim biçiminin kullanıldığı bir durumla henüz karşılaşmadım. Ders zili çalar çalmaz odanın kapısından ‘zil çaldı haydi arkadaşlar’ gibi ifadelerle iletişim kurulamayacağı fikrindeyim.’*

*Katılımcı 6: ‘Yöneticiler ikna edici değiller. Motive edici bir iletişim kuramıyorlar ve işleri yaptırmadıkları durumlar oluyor. Öğretmenden bir görevi yapmasını istemeyi öğrenebilmek için yöneticinin mutlaka bir eğitimden geçmesi gerekir. Yöneticiliği bir sınavın belirlememesi gerekiyor. Örneğin yüksek lisans tarzında bir bölüm oluşturularak yönetici adayları belirlenip burada eğitilmelidir. Öğretmenler gününde öğretmenlerinin gününü kutlamayı bile beceremeyen bir şahıs nasıl yönetici olabilir? O kişiden etkili iletişim kurmasını nasıl bekleyebilirsiniz?’*

*Katılımcı 7: ‘Görevlerimi yöneticiler emrederek söylediğinde yapmak istemediğim halde yapmak zorunda kalıyorum. Çünkü görevim olduğunu düşünüyorum. Eğer görevim değilse emrederek asla yaptırılmaz.’*

*Katılımcı 8: ‘Yöneticilerimin motive edici konuştuklarına hiç tanık olmadım. Öncelikle belirtmek isterim ki bir öğretmen olarak öğrencilerime herhangi bir konuda görev verdiğim zaman uygun ve güzel bir dille, ikna edici konuştuğumda geri dönüşte başarılı oluyorum. Şimdiye kadar iki farklı amirle çalıştım. Daha önceki amirim o plan defterlerindeki iğrenç yazıma rağmen teşvik etmek amacı ile ne kadar düzenli ve güzel bir yazım olduğunu sık sık*



*belirtirdi. Bu küçük bir örnek ama görevine yeni başlayan bir öğretmen için motive edici olduğunu düşünüyorum. Bana ve diğer öğretmen arkadaşlarıma her zaman nazik bir dille, kırıcı olmadan yaklaştı. Bu nedenle benden görevim olmadığı halde yardım istediğinde hiç tereddütsüz her zaman isteyerek evet dedim. Şu an bulunduğum durum çok farklı. Amirimin öncelikle çok kötü bir üslubu var. Konuşurken kullandığı sözcükler ve mimikleri rahatsız edici ve itici. Yapılmasını istediği görevleri rica ederek değil emredici bir üslupla söylüyor. Verilen görevleri eleştirdiğimizde ise tahammülsüz bir şekilde üslubunu daha da çirkinleştiriyor. 'Senin derdin ne?' gibi cümleler kullanıyor. Sanki karşısındaki kişi bir öğretmen değil de çocuğu gibi konuşuyor.'*

Öğretmenler tarafından verilen yanıtlara bakılınca cevaplar okul yöneticilerin motive edici bir iletişim biçimine sahip olmadıkları söylenilebilir. Okul yöneticilerin iletişim tarzı genel olarak sert, kaba ve emrivaki olarak algılanmaktadır. Aksi durumların ise çok nadir görüldüğü de ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin emri vaki konuşma tarzları öğretmenleri göreve motive etmek yerine onların motivasyonlarını azaltmaktadır. Öğretmenlerin takdir edilmemesi de belirtilen problemler arasındadır. Öğretmenler yaptıkları işlerden dolayı onarla teşekkür etmenin, takdir edilmenin ve ödüllendirmenin motive edici bir özelliğe sahip olduğunu vurgulamışlardır. Genel olarak bakıldığında öğretmenlerin motivasyon eksikliğinin emrivaki, sert ve kaba konuşmalardan kaynaklandığı ön plana çıkmaktadır. Ayrıca öğretmenler yöneticilerin sahip olduğu bu sert ve emrivaki tavrın kendilerinde o işi yapmaya mecbur oldukları hissini uyandırdığını belirtmişlerdir. Bunun sonucu olarak da öğretmenler verilen görevleri sırf yapmış olmak için yapmaktadırlar. Bazen olay inatlaşma şeklinde gelişmektedir ve öğretmenler o işi geciktirerek gerçekleştirmektedirler. Verilen işi görevleri olduğunu ve fayda sağlayacağını düşündükleri ya da yapmaya mecbur olduklarını hissettikleri için yaptıklarını vurgulamışlardır.

Okul yöneticilerinin birebir iletişim kurdukları, ikna edici konuşmalar yaptıkları ve işin önemine dair fikirlerini belirttikleri zaman öğretmenlerin motivasyonu arttığı söylenilebilir. Öğretmenlerden biri, bir okul müdürü çalışanlarının öğretmenler gününü bile kutlamaz iken motive edici bir iletişimin asla kurulamayacağı görüşündedirler. Öğretmenler özel günlerde hatırlanmanın, kutlama sözcükleri ile ödüllendirilmenin de motivasyon üzerindeki etkisini ön plana çıkarmışlardır.

Motivasyonu engelleyen konuşma tarzına ilişkin veriler Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Motivasyonu engelleyen konuşma tarzına ilişkin veriler

Tema : Motivasyonu Engelleyen Konuşma Tarzı = MEKT	Odak Noktalar
MEKT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emrivaki ve sert üslup, kaba tavırlar motivasyonu engellemekte ve inatlaşma gibi tavırlara sebep olmaktadır.</li> <li>• Öğrenci ile konuşur gibi konuşma motivasyonu engellemektedir.</li> <li>• Fikirlerin önemsenmemesi motivasyonu engellemekte ve istekli olmayı azaltmaktadır.</li> <li>• İşlerin takdir edilmemesi motivasyonu engellemektedir ve işlerin baştan savma yapılmasına neden olmaktadır.</li> <li>• Verilen görevlerde öğretmenin görüşünü almama motivasyonu engellemekte ve görevin sırf yapmış olmak için yapılmasına neden olmaktadır.</li> <li>• Yöneticilerin kendi görevlerini yerine getirmeden öğretmenlerden daha fazlasını beklemeleri motivasyonu engelleyici bir etkiye sahiptir.</li> <li>• Yöneticilerin kendi sorumluluklarını öğretmenlere yüklemeleri motivasyonu düşürücü etkiye sahiptir.</li> <li>• Sürekli eleştirel ve yargılayıcı yaklaşmak motivasyonu ve gönüllülüğü azaltmaktadır.</li> <li>• Yöneticinin verdiği iş önemsememesi verilen işin geciktirilerek ve motive olmadan yapılmasına neden oluyor.</li> <li>• Bireysel hataların tüm çalışanlara mal edilerek konuşulması motivasyonu kırıcı etki yaratmaktadır.</li> </ul>

*Katılımcı 1: 'Genellikle bana verilen görevleri konuşma tarzından dolayı yapmak istemiyorum. Görevler hep emri vaki ve sert bir şekilde iletiliyor. Yetişkin biri ile değil de bir öğrenci ile konuşur gibi azarlayıcı tavırlar sergiliyorlar. Ama verilen görevleri yapmak zorunda olduğum için yapıyorum genellikle. Okul idaresi ödül ve ceza teknikleri kullanmıyor. Çalışanla çalışmayan ayırt edilmiyor. Tek bir kişinin hatası herkese mal ediliyor ve hep eleştirel, yargılayıcı yaklaşıyor. Durum böyle olunca madem yaptığımız iş değer görmüyor bende istekli davranmıyorum. Yaptığımız iş takdir edilmediği, her zaman eleştirildiği halde bir şeyler istenmesi beni rahatsız ediyor. O kadar öğretmenin hepsi kötü olmasa gerek. Arada birde olsa yaptığımız işi takdir edilmeli. Görevler rica ederek istenirse herkes daha istekli olarak yapar.'*

*Katılımcı 2: 'Bence yöneticimizin iletişimi zayıf. Öğretmenleriyle iyi iletişim kurarlarsa istenilen şeyi yapmak için çaba sarf ederiz. Ama şu an sadece dersimle ilgileniyorum. Motive edici iletişim biçimi kullanılırsa ders dışında öğrencilerle çalışmak isterim. İlk sene birkaç arkadaşla ücretsiz kurs verdik ama teşekkür bile edilmedi. Bizde yaptığımızla kaldık. O yüzden pek isteğim kalmadı.'*

*Katılımcı 3: 'Dönem sonu toplantılarında karşılaşılan sorunlara kendi fikrimi söyleyerek çözüm arayışında bulundum. Söylediğim şeylerin önemsenmediğini ve eskisi gibi devam edildiğini gördüm. Bu nedenle artık mümkün olduğunca dinlemeyi tercih ediyorum.'*

*Katılımcı 4: 'Okulumuzda kurs açıldığında gerçekten katılmayı çok istiyordum. Ama okul müdürü kendini kral gibi görüyordu. Emrivaki davranıyordu. Bu kişi ile ekip çalışması yapılmayacağından ya da ben öyle düşündüğümünden katılmamıştım. Baştan savma yaptığım durumlar da oldu. Mesela öğrenci bilgileri dosyalara işleneceği zaman, şu güne kadar girin*

diye emredildiği için son güne bırakıp öylesine doldurdum. Bundan başka ders zili çaldığında, kalkıp derse gitmeye hazırlandığım esnada içeriye idarecilerden biri girip 'zil çaldı' diye bağırdığı ve emri vaki konuştuğu için sevmediğim halde sırf inat olsun diye en az iki dakika geç giriyorum.'

*Katılımcı 5: 'Konuşma tarzından dolayı yapmak isteyip de yapmadığım işler oldu. Çünkü yöneticinin davranışları kabaydı. Bir bahane bulup o işe katılmadım. Okulumuzda ücretsiz kurs açılacaktı. Öğretmenlerle toplantı yapıldı. Müdür 'okulumuzda OKS kursu açılacak. Şu, şu öğretmenler katılacak' dedi. Bende katılmayacağımı belirtip toplantıdan çıktım.'*

*Katılımcı 6: ' İdare bana ne görev verirse yapmak için çaba gösteriyorum. Onların tavrı beni olumsuz etkiliyor. Çoğunlukla görevim olduğu için yapıyorum. Bazı durumlarda yapmadığım olmuştur. Yöneticinin işini çok önemsemediğini, olsa da olur olmasa da olur edasıyla söylediğini hissedersen yapmadığım ya da sürüncemede bırakarak geciktirdiğim olmuştur.'*

*Katılımcı 7: 'Genellikle verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeye çaba gösteririm. Ancak bazı durumlarda görev verenlerin kendi vazifelerini yerine getirmede zaafiyet içinde olduğunu görmek beni olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Okulumuzda her toplantıda bahis konusu olan nöbet problemine bakıldığında, o gün görevli olan yönetici sabahleyin törende dahi bulunmazken personelden görevlerini eksiksiz yapmasını istemeleri büyük bir çelişkidir.'*

*Katılımcı 8: 'Genellikle verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeye çalışsam da yöneticilerin kendi sorumluluklarını öğretmenlere yüklemeleri olumsuz bir durum yaratıyor. Bunun dışında okuldaki ilk yılmda öğleden sonra kendi isteğimle öğrencilere kurs verdim. Ama ilk başta kursu açmak için yöneticileri ikna etmem zor oldu. Sonunda kesinlikle ne takdir edildim ne de bir teşekkür aldım. Bu olay dışındaki bütün durumlarda da sonuç aynı: öğretmeni ödüllendirmesini bilmiyorlar.'*

Öğretmen görüşlerine bakıldığı zaman genel olarak okul yöneticilerinin öğretmenler için bir model oluşturmadıkları söylenilebilir. Öğretmenler okul yöneticilerinin çelişkili tavırlar sergilediklerini düşünmektedirler. Yöneticilerin kendi görevlerini yerine getirmeden öğretmenlerden böyle bir talepte bulunmaları tutarsız bulunmaktadır. Bu durumun motivasyonu azaltıcı bir etkiye sahip söylenilebilir.. Öğretmenler, yöneticilerin kendi görevlerini öğretmenlere yüklemelerinin de motivasyonu düşürdüğü görüşündedirler. Yöneticilerin, verdikleri bir işe önemsizmiş gibi yaklaşmaları öğretmenin de aynı şekilde davranmasına neden olabilir.. Bu noktada yöneticilerin öncelikle kendi tavırları ile işgörelere bir örnek teşkil etmesinin gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin emri vaki tavırları ve öğretmenleri takdir etmemeleri inatlaşmalara, verilen görevleri baştan savma yapmaya ve yeni görevler için istekli olmamaya neden olduğu söylenilebilir.

İletişim tarzından dolayı verilen görevleri yerine getirmeyen öğretmenlerin yanında, bu tarz olumsuzluklara maruz kalsalar bile bazı öğretmenler görevlerini yapmaktadırlar. Çünkü o işin görevleri olduğunu ya da yapmak zorunda olduklarını düşünmektedirler. Bu nedenle bu işi baştan savma ve sırf yapmış olmak için yaptıkları söylenilebilir.

Yöneticilerin yapılan kişisel hatalardan bahsederken o hatayı herkese mal ederek konuşmasının da motivasyonu azaltıcı etki yarattığı da ortaya çıkmaktadır. Bu tarz eleştirel ve yargılayıcı tavırların öğretmenlerin motivasyonunu azaltabilir.

## 2) Okul Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Veriler

Çalışanları görevlendirirken kullanılan iletişim biçimine ilişkin veriler Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Çalışanları görevlendirirken kullanılan iletişim biçimine ilişkin veriler

Tema: Çalışanları Görevlendirirken Kullanılan Sözlü İletişim Biçimi= KİB	Odak Noktalar
KİB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşin öneminden bahsetmek</li> <li>• Arkadaşça yaklaşmak</li> <li>• Görevi yapmaya istekli olanları seçmek.</li> <li>• Yetenekleri ve branşları dikkate alarak görev dağılımı yapmak.</li> <li>• İşin aksatılmaması gerektiğine vurgu yapmak</li> <li>• İş zamanında yapılmaz ise sonuçlarının ne olacağını hatırlatmak.</li> <li>• Ben dili kullanmak.</li> <li>• Yapalım, edelim şeklinde ifadelerle başvurmak.</li> <li>• Bireysel ve toplu iletişim</li> </ul>

*Katılımcı 1: ‘Kişiye göre değişir. Sorumluluk duygusu taşıyan, görevi yapmak isteyen daha gönüllü katılıyor. Verim alınıyor. Sırf yapmış olmak için yapanlardan ise verim alamıyoruz. Sık sık ben dili kullanarak ifade etmeye çalışırım. Yapalım, edelim, yapmamız lazım gibi ifadeler kullanırım. Bir iş nasıl yapmaları gerektiğini örneklerle açıklıyor, o işin en ince ayrıntısına kadar incelenmesini sağlıyorum. Soru cevap yöntemiyle hatasız tamamlamalarını sağlıyorum.’*

*Katılımcı 2: ‘Öğretmenlerimize bir iş verirken onların yetenekleri, branşları ve sosyal aktivitelerini göz önüne alarak görevlendirme yapıyorum. Emrivaki yapmak yerine arkadaşça bir tavır sergilemeye çalışıyorum. Görevlerini yapmadıkları zamanlarda ise prosedürlere göre hareket ediyorum.’*

*Katılımcı 3: ‘Bunu yapmamız gerekiyor, bunun yapılması bizim için önemli şekilde cümleler kullanıyorum. İşin konusunu öğretmene belirterek ‘ hocam bu görev size verilmiş yapmanız gerekenler şunlardır’ diyorum. Takıldığı konular olursa karşılıklı çözüme kavuşturup o şekilde yapmasını istiyorum. Verilen işin aksatılmaması gerektiğini, zamanında yapılmazsa sonuçlarının ne olacağını hatırlatıyorum ve işin öneminden bahsediyorum.’*

*Katılımcı 4: ‘Öğretmen arkadaşlarımıza verilecek olan işi iki yolla tebliğ ediyorum. İş herkesi ilgilendiren bir iş ise duyuru yoluyla imza karşılığı bildiriyorum. Şahsı ilgilendiren bir iş ise öğretmen arkadaşı çağırarak kendisine yapması gereken işi bildiriyorum.’*

*Katılımcı 5: ‘Görevleri sözlü olarak iletiyorum. Onların işlerini önemsemelerini istiyoruz çünkü eğitim uzun vadeli bir iş ve böyle olduğu için çok dikkatli davranılması gerektiğini anlatıyoruz. İşimizi en iyi yaptığımız ölçüde zevk alabileceğimizi anlatıyoruz. Emrivaki olduğu zaman netice alınmıyor. Görev gereği olduğundan dolayı çok fazla netice alamıyoruz. Motive edici sözler kullanıyoruz.’*

Hem öğretmenler hem de yöneticileri kibar ve arkadaşça tavır sergilendiğinde motivasyonun yükseldiği konusunda aynı düşünceye sahiptir. Okul yöneticileri öğretmenlere bir iş verirken motive edici bir iletişim biçimi kullandıkları görüşündedirler. Bir görevi yapmalarını isterken o işin öneminden ve kendilerine sağlayacağı faydalardan bahsettiklerini belirtmişlerdir. Bununla beraber emrivaki konuşmalar yapıldığı zaman öğretmenlerin isteklerinin azaldığını ve işi öylesine yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu noktada öğretmenler ile yöneticiler aynı görüştedirler. Yöneticiler, işlerin yapılması konusunda gerekli yardımı sağladıklarını ve sorumluluğu paylaştıkları görüşündedirler.

Ayrıca yöneticiler verilen işler yapılmadığında prosedürlere uygun olarak gereklerini yapmaktadırlar. Eğer iş, yerine getirilmez ise sonuçlarının ne olacağını öğretmenlere hatırlatılmaktadır. Bu veriler doğrultusunda yöneticilerin prosedürleri kullanarak işlerin yapılmasını sağladıkları söylenebilir. Bu durumda yöneticilerin statülerinden kaynaklanan güçlerini görevleri yaptırma zorlayıcı bir güç olarak kullandıkları sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenler ve yöneticiler emrivaki hitabın, motivasyonu düşürdüğü konusunda aynı fikirdedirler. Ancak, öğretmenler tavırların emri vaki olduğunu, işlerin öneminden hiç bahsedilmediğini ve motive edici sözcükler kullanılmadığını belirtirken, okul yöneticileri bunun tam tersini ifade etmektedirler. Öğretmenler okul müdürlerinin iletişimin tek yönlü olduğunu, sorumluluk paylaşmadıklarını ve hatta kendi görevlerini bile onlara yüklediklerini belirtirken, yöneticiler görevler konusunda açıklayıcı bilgiler sunduklarını, yapıcı iletişim kurduklarını ve sorumlulukları şekilde paylaştıklarını öne sürmüşlerdir.

Tablo 5. Motivasyonun sağlandığı iletişim biçimine ilişkin veriler

Tema: Motivasyonun Sağlandığı İletişim Biçimi = MSB	Odak Noktalar
MSB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kibar ve nazik iletişim kurmak</li> <li>• İşin önemini vurgulamak</li> <li>• Çalışanlara değer verildiğini belirtmek</li> <li>• Samimi bir iletişim ortamı oluşturmak</li> <li>• Olaylarla yakından ilgilenmek</li> <li>• Birebir iletişimde bulunmak</li> <li>• Kolaylıklar sağlamak</li> <li>• Sevgi ve saygı çerçevesinde iletişim kurmak</li> <li>• Anlayışlı davranmak</li> </ul>

Motivasyonun sağlandığı iletişim biçimine ilişkin veriler Tablo 5’de verilmiştir.

*Katılımcı 1: ‘Bazen nazik davrandığımda o görevi yapmaya çalışıyorlar. İtiraz etmiyorlar. Arkadaşlara genelde hocam, hoca hanım, bey şeklinde hitap ediyorum. Arkadaşlar görevi aldıkları zaman o işin kendilerine verilen bir iş olduğunun bilincinde oldukları için verilen işi yerine getiriyorlar.’*

*Katılımcı 2: ‘İşini inanarak yapsalar da yapmasalar da onlara değer verdiğimi belirten cümleler söylemekten kaçınmıyorum. İş nasıl olsa öğrenilir ve yapılır. Ama insanı kaybedersem bir daha kazanamam diye düşünüyorum. Mesela karnelerin doldurulması sırasında bazı arkadaşlar duyurulardan haberdar olmadıklarını söylediler. Bizzat ben ayaklarına kadar gidip haberdar ettim. Olay böylece çözüldü.’*

*Katılımcı 3: ‘Nasıl hitap ettiğime değil, hitabımı hangi anlamları yüklediğime bakarım. Samimiyet her zaman ilk sıradadır ve anlayışlı davranarak kolaylıklar sağlamak da önemli bir nokta. Not defterlerinde silinti ve kazıntının fazla olduğu bir öğretmen arkadaşımın not defterini yenilemesini sağladım. Konuşmalarında ise yapmalıyız gibi ifadeler kullandım. Arkadaşım da benim için yapacağım demişti.’*

*Katılımcı 4: ‘Arkadaşlar bu işleri yapmamız gerekiyor deyip yapılacak işin önemini vurgulayarak motivasyonu sağlamaya çalışıyorum. OKS hazırlık kursu ile ilgili bir konu vardı. Eğer bunu yaparsak imkânı olmayan öğrencilere büyük bir yardımımız olacağını, öğrencilerden bir kısmı sınavda başarı sağlarsa bunda bizim de katkılarımızın olması gerektiğini vurguladım.’*

*Katılımcı 5: ‘İş yaptırma işten daha önemlisi konuşma tarzıdır. İfadeleri seçerken karşımızdaki kişiye hitap tarzımız bunu sana emrediyorum, sen bunu yapmaya mecbursun şeklinde olursa karşımızdaki arkadaş o işi yapmaktan soğuyor. Verilen işi istemeye istemeye*

yapmaya başlıyor. İş yaptırırken saygı, sevgi çerçevesinde, düzgün bir ifadeyle anlatıldığı zaman herhangi bir sorun olacağını düşünmüyorum. Emrivaki bir ifade kullanıldığında gönülsüz davranıyorlar. Kibar ve nazik bir şekilde yani yapar mısın, eder misin cümleleriyle olunca daha iyi oluyor.’

Yöneticiler öğretmenler ile samimi ve nazik bir iletişim kurduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber bu samimi ve nazik iletişimden uzak olarak ‘şunları yapmanız gerekiyor’ gibi cümleler kullanmaktadırlar. Okul yöneticileri emrivaki iletişimin motivasyonu düşürdüğü, bunun aksine samimi, kibar ve işin önemini içeren konuşmaların ise motivasyonu arttırdığı görüşündedirler. Ayrıca okul yöneticileri öğretmenlerle onları önemsediklerini belirten cümlelerle iletişim kurduklarını belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri nazik ve kibar davranıldığında ve ricalarda bulunduğu zaman öğretmenlerin kendilerini kırmayarak o işi yaptıkları fakat emrivaki konuşmalar yapıldığı zaman ise o işi yapmak istemedikleri, gönülsüz oldukları görüşündedirler. Burada yöneticilerin, iletişim biçimlerinin öğretmenlerin motivasyonları üzerinde yarattığı etkinin farkında oldukları görülmektedirler. Yine okul yöneticileri işlerin önemini anlatmanın, sağlayacağı faydaların belirtilmesinin de olumlu etkiler yarattığını vurgulamışlardır.

Yöneticiler anlayışlı olmanın, sorumluluğu paylaşmanın ve birebir iletişim kurarak istekleri belirtmenin önemine de değinmişlerdir. Öğretmenlere kolaylıklar sağlamanın ve yardımcı olmanın da yapılan işin daha iyi yapılmasına olanak sağladığı da belirtilen görüşler arasındadır.

Tablo 6. Motivasyonun sağlanamadığı iletişim biçimine ilişkin veriler

Tema: Motivasyonun Oluşmadığı İletişim Biçimi= MOB	Odak Noktalar
MOB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İletişim biçiminin doğru olduğunu düşünmek.</li> <li>• Öğretmenin yapılacak iş hakkında bilgi sahibi olmadığını düşünmek.</li> <li>• Kişiyi art niyetli olarak algılamak.</li> </ul>

Motivasyonun sağlanamadığı iletişim biçimine ilişkin veriler Tablo 6’da verilmiştir.

*Katılımcı 1: ‘Öyle konularda oluyor zaman zaman. Kişi art niyetlidir. Öküzün altında buzağı arıyor. Söylesen de anladığı şekli ile yorumluyor. Olay bu şekilde gerçekleşiyor. Verim elde edilmiyor. Olumsuzluk yaşanıyor. Kararlara katılım sağlanır. Görev verirken kişinin görüşleri alınır. Takım ruhu oluşturulacaksa bu mutlaka yapılmalı.’*

*Katılımcı 2: ‘Öğretmenlerin motivasyonunun sözlü iletişim biçimimizden dolayı engellendiğini ve bazı işleri bu yüzden yapmadıklarını sanmıyorum. Yapmadıkları değil de unuttukları olmuştur. Proje başvurularında birkaç defa hatırlatmama rağmen arkadaşlar ne yapacaklarını bilmedikleri için projemiz gecikti. Ama ne olursa olsun onlar bizim geleceğimizin projesini zaten ömürleri boyunca hazırlamıyorlar mı?’*

*Katılımcı 3: ‘Sözlü iletişim biçimiyle ilgili bir problem olmadığını düşünüyorum. Öğretmenlerimiz genellikle verilen görevleri yapmaktadırlar.’*

*Katılımcı 4: ‘Sözlü iletişim biçiminden kaynaklanan bir motivasyon eksikliği ile karşılaşmadım. Öğretmenler genellikle verilen bir görevi yerine getirmektedirler. Ayrıca iletişimden dolayı herhangi bir sıkıntı yaşadıklarını da belirtmemişlerdir. İletişim sıkıntısının olduğunu da düşünmüyorum.’*

*Katılımcı 5: ‘İletişim biçiminden dolayı yapılmayan bir iş ile karşılaşmadım. Görevleri gerektiği şekilde kişilere iletiyoruz ve yerine getiriliyor. İletişimden dolayı motivasyonun azalması gibi bir durumla karşılaşmadım.’*

Yöneticiler iletişim biçimleri ile ilgili bir problem görmemektedirler. Bu nedenle öğretmenlerin motivasyonlarının iletişimden dolayı bozulması gibi bir durumun yaşanmadığını

belirtmişlerdir. Yöneticiler öğretmenler verdikleri görevleri yerine getirdikleri için iletişim sorunu yaşamadıkları görüşündedirler. Yöneticilerden bir tanesi öğretmenlerin bir görevi yapmamasını iletişim ögesine değil de öğretmenlerin o görevi unutmuş olmasına bağlamıştır. Yöneticilerden bir diğeri ise kişinin görevi yapmamasını yine aynı şekilde kendi iletişim biçimlerine bağlamayarak öğretmenlerin bazen art niyetli davrandıklarını belirtmiştir. Çünkü görevleri verirken öğretmenlerin kararlara katıldığı, görüşlerine önem verildiği ve takım çalışması yapıldığı görüşündedir. Bu noktada yöneticiler yöneltilen sorulara açıklayıcı cevaplar vermedikleri görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmen ve yönetici görüşlerine bakıldığında genel olarak birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Fakat şu konuda görüşlerin benzer olduğu görülmüştür. Bazı yöneticiler, kibar ve nazik konuşmanın öğretmenin motivasyonunu arttırdığını ve bazen yapmak istemeseler bile konuşma tarzından etkilenerek o görevi yaptıklarını belirtmişlerdir. Aynı şekilde birkaç öğretmen de kendilerinden nazik bir şekilde bir şey istendiğinde o görevi yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

Genel olarak bakıldığında okul yöneticilerinin iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Yöneticilerin olumsuz iletişim şekilleri ön plana çıkmaktadır. Öğretmenler yöneticilerin konuşma tarzlarının genellikle emrivaki, sert ve kaba olduğunu düşünmektedir. Bu araştırma bulgusu Özgan'ın (2006:148) yaptığı bir araştırmada “ ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürleriyle en çok baskı ve kendini ispatlama çabası nedeniyle çatışma yaşamaktadır” bulgusuyla paralellik göstermektedir.

Öğretmenler bir iş yaparken yöneticilerinin olumsuz sözlü iletişim biçimlerinden dolayı motivasyonlarının kırılmasına rağmen, o işin görevleri olduğunu ve yapmaya mecbur olduklarını düşündükleri için yaptıklarını da vurgulamışlardır. Bu noktada olumsuz sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerde isteksizlik yarattığı ve işlerin sadece gerekli olduğu düşünülerek önemine inanmadan yapıldığı söylenilebilir. Öğretmenlerin görüşlerine önem verilmemesi ve kararlara katılmamasının da öğretmenlerde değersiz görülme, araç olarak kullanılma hissi yarattığı söylenilebilir.

Öğretmenler, iletişim noktasında yöneticilerle problem yaşadıklarını ve yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmek için eğitim almalarının gerekli olduğunu düşünürken, okul yöneticileri iletişim problemlerinin çok fazla olmadığı her şeyin normal olarak ilerlediği görüşündedirler. Bu noktada öğretmenlerin istemeden de olsa verilen işleri sırf görevleri olduğunu düşündükleri ve mecbur bırakıldıkları için yapmaları, yöneticilerin kendi iletişim şekliinden dolayı öğretmenlerin yapmadıkları işlerin olmadığı şeklinde düşünmelerine neden olmuştur.

Sonuç olarak toplanan verilere bakıldığında okul müdürlerinin sözlü iletişim biçimlerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Ünal'ın (1997:6) ‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri’ adlı çalışmasında elde ettiği veriler ile bu çalışmada ortaya çıkan öğretmenleri karara katma, görüşlerine önem verme, bireysel iletişimi geliştirme, yöneticilerin motivasyonu sağlamada yetersiz oluşları, öğretmenlerin yerine getirdikleri görevlere hak ettiği değeri vermeme (teşekkür, takdir) gibi veriler paralellik göstermektedir.

Öztürk ve Dündar'ın (2003:65) ‘Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler’ adlı çalışmalarında ise çalışanları takdir etmek, görüşlerini almak, kararları kişilerin katılımı ile almak gibi faktörlerin motivasyonu arttırdığı yönündeki bilgiler de bu çalışma ile elde edilen verileri destekler niteliktedir.

Ceylan (2001:10-15) ‘Öğretmenlik Mesleğinde İş Güçlüğü Ve İş Tatminsizliği’ adlı çalışmasında yönetim yapısı ve hiyerarşinin, takdir edilmenin öğretmenlerin iş gücü ve iş

tatminsizliğini etkileyen faktörlerden olduğunu belirtmiştir. Araştırmasında yönetim yapısı ve hiyerarşi ile ilgili olarak şu bilgilere yer vermiştir: ‘Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı, demokratik veya otoriter yönetim anlayışına sahip oluşları, adaletli oluşları, personele saygısı, çalışanlara rehberlik yapması gibi tutumları çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler oluşturur. Bu etkiler sonucunda ise çalışanlar işlerinden daha az veya fazla tatmin olurlar. Amir-memur ya da emir-komuta zinciri şeklinde yapılanmış mesleklerde çalışanların işlerinden alacakları haz daha düşüktür. Öğretmenlik mesleğinde de yönetici tutumları iş tatminini etkiler. Yapılan araştırmada öğretmenlerin yönetici tutumlarından yeterince tatmin oldukları (%74), öğretmenlerin sadece % 26’sının yönetici tutumlarından yeterince tatmin olmadıkları tespit edilmiştir. Okullarda iletişim tek yönlü olduğu ve iletişim kanalı yukarıya doğru kapalı olduğu için öğretmenlerin istek ve şikâyetlerinin bilinmesi ve gereken önlemlerin alınması güçleşir. Bunun sonucu olarak da kurumda huzursuzluk ve iş tatminsizliğini artırır.’ Aynı çalışmada takdir edilme ile ilgili olarak ise şunlar belirtilmiştir: ‘ Öğretmenler, yaptıkları çalışmaların amirleri tarafından bilinmesini ve takdir edilmesini beklemektedirler. Öğretmenlerin bu beklentilerinin gerçekleşmemesi onlarda üzüntü veya kırgınlık oluşturmada ekonomik yönden zaten doyum sağlayamamış olan öğretmenler psikolojik olarak da doyum sağlayamamaktadırlar. Öğretmenlerin % 36’ sı işlerini yaparken hissettikleri takdir edilme duygusundan tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir.’ Bu veriler, bu çalışmada yer alan takdir edilme, emir- komuta zinciri sonucunda oluşan tek yönlü iletişim gibi faktörlerin öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği görüşü ile paralellik göstermektedir.

Çalık ve Şehitoğlu (2006:99) ise ‘Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri’ adlı çalışmalarında okul müdürlerinin uygulamalarında genelde mevzuata uygun davrandıklarını, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini dikkate aldıklarını, fakat öğretmenleri alınan kararlara katmakta ve bir özendirme davranışı olan ödül ya da cezanın objektif ölçütlere göre verilmesinde yetersiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Mevzuata bağlı kalma, işgörenleri kararlara katmama gibi veriler araştırma bulgularını desteklemektedir.

Karaköse ve Kocabaş (2006:12) da ‘Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu Ve Motivasyon Üzerine Etkileri’ isimli çalışmalarında özel okulda görev yapan öğretmenlerinin, yöneticilerin olumlu davranışları takdir etme, herhangi bir konuda karar alırken öğretmenlerin görüşlerini alma gibi tutum ve davranışlarının onların iş doyumunu ve motivasyonu olumlu yönde etkilediğini belirttiklerini, fakat devlet okulundaki öğretmenlerin ise bu maddeye daha az katılım gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca devlet okulundaki öğretmenler yönetimde karara katılma ilkesinin okullarda yeterince uygulanmadığını belirtmişlerdir. Yani, devlet okulları bakımından değerlendirildiğinde yönetici tutum ve davranışlarının motivasyon üzerinde olumlu etkisinin olduğu ve karara katılma, takdir edilme motivasyon araçlarının okullarda uygulanmadığı bulgusu bu çalışmayı desteklemektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda okullarda var olan iletişim-motivasyon problemlerine ilişkin olarak şu önerilerde bulunulabilir:

1. Okul yöneticileri ve öğretmenler için iletişim ve motivasyon seminerleri düzenlenmelidir.
2. Okul yöneticileri ve öğretmenlere problem çözme ve çatışma yönetimi becerileri kazandırılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon*. Çev. Uyan, S., Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, ss.9-94.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara, ss.70-82.
- Ceylan, D. (2001). Öğretmenlik Mesleğinde İş Güçlüğü ve İş Taminsizliği. <http://www.mufetisler.net/makale/is%20guclugu%20ve%20is%20tatminsizligi.doc> (08.05.2008)



- Çalık, C. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 35(170):94-111
- Ergül, H.F. (2005). *Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. [http:// www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com). (12.12.2007).
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.233-323.
- Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*. Çev. İkizler, C., Alfa Yayıncılık, İstanbul, s.5.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. Çev. Aksan, C., Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, ss.110-123.
- Jandt, F.E. (2002). *Yönetim Sorunlarının Etkili Çözümler*. Çev. Akın, L., Diker, V.G., Hayat Yayınları, İstanbul, ss.37-45.
- Karaköse, T., Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1):3-14
- Kaya, B. (2003). *Yönetsel ve İş İletişimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara, ss.1-49.
- Özgan, H. (1996). *İlköğretim okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, s.148.
- Öztürk, Z., DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2):57-66,
- Ünal, S.(1991). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri. İstanbul: *Eğitimde Arayışlar I.Sempozyumu Bildiri Metinleri*, Kültür Koleji, Yayın No:1. <http://www.egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale/sayı7/15> (20.02.2008).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.(2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.120.