

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İLKÖĞRETİM ANABİLİM DALI  
SINIF EĞİTİMİ BİLİM DALI

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN  
İLETİŞİM BECERİLERİNİN SINIF ÖĞRETMENLERİNİN  
MOTİVASYONLARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Sebahat TÜRKYILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Beyhan Nazlı KOÇBEKER EİD

Konya-2018





KONYA

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



1

**BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Öğrencinin	Adı Soyadı	Sebahat TÜRKYILMAZ
	Numarası	138302031025
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İlköğretim Ana Bilim Dalı / Sınıf Eğitimi Bilim Dalı
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tezin Adı	İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

  
Sebahat TÜRKYILMAZ



### YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Adı Soyadı	Sebahat TÜRKYILMAZ
Numarası	138302031025
Ana Bilim / Bilim Dalı	İlköğretim Ana Bilim Dalı / Sınıf Eğitimi Bilim Dalı
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Beyhan Nazlı KOÇBEKER EİD
Tezin Adı	İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi” başlıklı bu çalışma 22.10.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
1. Yrd. Doç. Dr. Beyhan Nazlı KOÇBEKER EİD	Necmettin Erbakan Üniversitesi Asil	
2. Doç. Dr. Atila YILDIRIM	Necmettin Erbakan Üniversitesi Asil	
3. Doç. Dr. Onur KÖKSAL	Selçuk Üniversitesi Asil	
4. Doç. Dr. Sabahattin ÇİFTÇİ	Necmettin Erbakan Üniversitesi Yedek	
5. Prof. Dr. Şule BAYRAKTAR	Giresun Üniversitesi Yedek	

### Mezuniyet ve İlişik Kesme Formu

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi  
A1-Blok 42090 Meram Yeni Yol /Meram /KONYA  
Telefon: (0 332) 324 7660 Faks : 0 332 324 5510  
Elektronik Ağ: [www.konya.edu.tr](http://www.konya.edu.tr) E-Posta: [ebil@konya.edu.tr](mailto:ebil@konya.edu.tr)



Adı Soyadı	Sebahat TÜRKYILMAZ
Numarası	138302031025
Ana Bilim / Bilim Dalı	İlköğretim Ana Bilim Dalı / Sınıf Eğitimi Bilim Dalı
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Beyhan Nazlı KOÇBEKER EİD
Tezin Adı	İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi

### ÖZET

Bu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarına etkisi incelenmektedir. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla Şimşek (2003) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri” adlı ölçeği ile Bektaş (2010) tarafından geliştirilen “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Muş ili Malazgirt ilçesinde bulunan 346 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Verilerin analizinde SPSS 15.0 programı, frekans ve yüzde analizi, Çarpıklık (Skewness) katsayısı, tek yönlü varyans analizinden (ANOVA), T test, ölçekler arası ilişki analizi için Pearson korelasyon kullanılmıştır.

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin motivasyon toplam puanlarına bakıldığında motivasyon alt boyutlarından “Yönetici Saygısı” kaynaklı motivasyonları çok yüksek düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanların öğretmenlerin cinsiyetine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi. Sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarına ait puanların öğretmenlerin cinsiyetine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi. Cinsiyet değişkenine göre ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıktı. Mesleki kıdem değişkenine göre ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. İlköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticisi, İletişim Becerisi, Sınıf Öğretmeni, Motivasyon



Adı Soyadı	Sebahat TÜRKYILMAZ
Numarası	138302031025
Ana Bilim / Bilim Dalı	İlköğretim Ana Bilim Dalı / Sınıf Eğitimi Bilim Dalı
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Beyhan Nazlı KOÇBEKER EİD
Tezin İngilizce Adı	The investigation of the Effect of Communication Skills of Primary School Principles on the Motivation of Primary School Teachers

## SUMMARY

In this research, the effects of communication skills of school administrators working in primary schools on the motivation of primary teachers are examined. Research is a descriptive study in the survey model. The scale named "Teachers' Opinions Towards Communication Skills of School Principals" developed by Şimşek (2003) and the scale named "Motivation Scale of Class Teachers" developed by Bektaş (2010) were used to collect the data of the research.

The sample of the research consists of 346 class teachers located in Malazgirt subprovince of Muş province. SPSS 15.0 program, frequency and percentage analysis, skewness coefficient, one way variance analysis (ANOVA), T test, Pearson correlation analysis between scales were used for the analysing of the data.

When the total scores of the primary teachers in the research were examined, it was revealed that they perceived the motivations originating from "Manager Respect" at a very high level from the motivation sub-dimensions. It was determined that the scores of teachers' opinions regarding communication skills of school principals did not show any significant difference according to the teachers' gender and professional seniority. It was determined that the scores of the motivations of the primary teachers did not show any important difference according to the teachers' gender and professional seniority. According to gender variables, there was no significant relationship between the communication skills of school administrators working in primary school and the motivation of primary teachers. According to vocational seniority variable, there is no important relationship between the skills of school administrators working in primary school and the motivation of primary teachers. It has emerged that the communication skills of school administrators working in primary education positively and particularly affect the motivation of class teachers

**Key words:** School Manager, Communication Skills, Primary Teacher, Motivation

## ÖNSÖZ

“İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi” üzerine tamamlamış olduğum çalışmamı çok severek ve merakla çalıştığımı belirtmek isterim.

Araştırmamın başından sonuna kadar değerli zamanını, tecrübelerini, benimle paylaşan örnek aldığım, sonsuz saygı duyduğum değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Beyhan Nazlı KOÇBEKER EİD’ e çok teşekkür ediyorum. Araştırmamı yaparken desteğini esirgemeyen özellikle literatür oluşturmam noktasında büyük desteği olan Doç. Dr. Atila YILDIRIM hocama ve araştırmada bana olan akademik yardımları ile destekleyen değerli hocam Doç. Dr. Sabahattin ÇİFTÇİ hocama sonsuz teşekkür ediyorum. Çalışmamın her anında bana yol gösteren, rehberlik eden, her aradığımda beni doğru şekilde yönlendiren, manevi ablam olarak gördüğüm Öğretim Görevlisi Neşe UYGUN’a, çalıştığım kurumdaki müdürlerime ve öğretmen arkadaşlarıma destek ve yardımlarından dolayı teşekkür ediyorum.

Ve tabiki bana hayatımın her anında destek olan biricik aileme; her ihtiyacım olduğunda bana istediğim kaynakları gönderen canımın içi Büşra’ma, beni her zaman motive eden anne canım ablama, ailemizi gölgesinde sınımsız saran çınarımız babama ve hayattaki en büyük şansım olan anneme teşekkür ediyorum.

Sebahat TÜRKYILMAZ

**İÇİNDEKİLER**

<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI</b> .....	i
<b>YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU</b> .....	ii
<b>ÖNSÖZ</b> .....	iii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	iv
<b>ÖZET</b> .....	vi
<b>SUMMARY</b> .....	vii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	Viii
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	ix
<b>BÖLÜM I</b> .....	1
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	5
1.4. Varsayımlar.....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar.....	6
<b>BÖLÜM II</b> .....	8
<b>2. İLGİLİ LİTERATÜR ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	8
2.1. İletişim.....	8
2.1.1. İletişim Kavramı.....	8
2.1.2. İletişimin Önemi.....	9
2.1.3. İletişim Ögeleri.....	10
2.1.4. İletişim Biçimleri.....	12
2.1.5. İletişim Modelleri.....	15
2.1.6. İletişim Becerisi ve Etkili İletişim.....	22
2.1.7. Okul Yöneticilerinde İletişim.....	24
2.2. Motivasyon.....	25
2.2.1. Motivasyon Kavramı.....	25
2.2.2. Motivasyonu Etkileyen Faktörler .....	26

2.2.3. Motivasyona Kuramsal Yaklaşımlar.....	27
2.2.4. Motivasyon Süreci.....	31
2.2.5. Motivasyon Kuramları.....	32
2.2.6. Motivasyonu Artırmada Kullanılan Araç ve Yöntemler.....	33
2.2.7. Öğretmen Motivasyonu.....	34
2.3. Sosyal Beceri.....	35
2.3.1.Sosyal Beceri Nedir?.....	35
2.3.2. Sosyal Becerinin Önemi.....	36
2.4. Sosyal Zeka.....	37
2.4.1. Sosyal Zekanın Unsurları.....	38
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>40</b>
<b>3.YÖNTEM.....</b>	<b>40</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	40
3.2. Evren ve Örneklem .....	40
3.3. Veri Toplama Araçları .....	41
3.4.Verilerin Analizi .....	42
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>43</b>
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>43</b>
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>56</b>
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>56</b>
4.1. Sonuçlar .....	56
4.2. Öneriler .....	57
4.2.1. Uygulamaya İlişkin Öneriler .....	57
4.2.2. Araştırmacılara İlişkin Öneriler.....	58
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>59</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>72</b>
Ek 1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşler Anketi.....	72
Ek 2. Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonu Ölçeği .....	75
Ek 3. İzin Yazısı .....	77

Ek 4. Anket ve Ölçek Uygulama İzin Yazıları.....	78
Ek 5. Özgeçmiş.....	80

**TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo 1:</b> Sınıf Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	40
<b>Tablo 2:</b> Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler .....	43
<b>Tablo 3:</b> Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Ait Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları .....	45
<b>Tablo 4:</b> Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Ait Puanların Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları .....	46
<b>Tablo 5:</b> Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonuna Ait Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	47
<b>Tablo 6:</b> Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonuna Ait Puanların Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları .....	48
<b>Tablo 7:</b> Yöneticilerin İletişim Becerilerine Göre Düzeltilmiş Sınıf Öğretmeni Motivasyonu Puanlarının Cinsiyete Göre Betimsel İstatistikleri.....	50
<b>Tablo 8:</b> Yöneticilerin İletişim Becerilerine Göre Düzeltilmiş Sınıf Öğretmeni Motivasyonu Puanlarının Cinsiyete Göre ANCOVA Sonuçları .....	51
<b>Tablo 9:</b> Yöneticilerin İletişim Becerilerine Göre Düzeltilmiş Sınıf Öğretmeni Motivasyonu Puanlarının Mesleki kıdeme Göre Betimsel İstatistikleri .....	51
<b>Tablo 10:</b> Yöneticilerin İletişim Becerilerine Göre Düzeltilmiş Sınıf Öğretmeni Motivasyonu Puanlarının Mesleki kıdeme Göre ANCOVA Sonuçları.....	52
<b>Tablo 11:</b> Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları .....	52

**KISALTMALAR**

n	: Örneklem/gruptakiörneklemsayısı
%	: Yüzde
$\bar{\chi}$	: Ortalama
SS	: Standartsapma
t	: t testipuanı
F	: ANOVA puanı
r	: Korelasyon katsayısı

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırma konusunu oluşturan, araştırmanın dayandığı problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve araştırma ile ilgili temel tanımlar yer almaktadır.

#### 1.1. Problem Durumu

Eğitim, toplumların gelişmesinde ve kalkınmasında, gelecek nesillerin sağlıklı bireyler haline gelerek ülke geleceğinde etkin rol oynamasında anahtar rol oynamaktadır. Eğitimin bu amaçları gerçekleştirebilmesi için yönetici, öğretmen ve ailelere önemli sorumluluklar düşmektedir. Özellikle öğretmenler, eğitimde çok önemli bir rol oynamakta ve her geçen gün değişen dünyaya ayak uydurmak için rollerinde de değişimler olmaktadır (Gökçe, 2003, Sezgin, 2003).

Günümüzde öğretmenler yalnızca bilgi veren ve çocuklara ders anlatan bireyler değil, öğrenme yollarını da öğreten ve öğrenme konusunda kılavuz işlevi gören bireyler konumundadır. Bu yönü ile öğretmenler öğrencinin değerlendirme-sini yapan, öğretimi yöneten, eğitim ortamında istendik davranışlar sunan ve kazandıran ve öğretme süreçlerini yöneten bireyler olarak işlev görmektedir (Kavcar, 2003). Toplumların gelişiminde ve gelecek nesillerin şekillendirilmesinde bu denli önemli olan öğretmenlerin belli sosyal beceri ve etkili iletişim niteliklerine sahip olması gerekmektedir (Davies ve Igbal, 1997; Yüksel, 1997).

Öğretmenlik bir iletişim mesleği, eğitim ise iletişim etkinliğidir. Öğretmen yani mesajı iletmede görevli kaynak olan birey, iletişim sürecinde birçok önemli sorumluluğa sahiptir. Bir öğretmenin iletişim becerisi, sağlıklı eğitimin en önemli şartlarından birisini oluşturmaktadır. Yapılan çalışmaların sonuçları da bu beceri ile etkin ve sağlıklı eğitim arasındaki direkt ilişkiyi kanıtlar niteliktedir (Pektaş, 1989, Weis, Combleth, Zeeichner, Appie, 1990).

Öğretmenlerin sağlıklı eğitim verebilmelerinin diğer bir koşulu da sosyal becerilerinin olması ve etkileşimlerinin sosyal açıdan kabul edilebilir davranışlar ile olmasıdır. Sosyal beceriler genel anlamı ile hem gözlenebilen hem de gözlenme olanağı olmayan duyuşsal ve bilişsel unsurları içeren, sosyal içeriğe göre

değişen, duruma özgü, diğer bireylerden olumlu tepki gelmesine yol açan davranışları ifade etmektedir (Yüksel, 2001).

Sağlıklı bir eğitim için bir öğretmende bulunması gereken sosyal beceriler ve iletişim becerisi, birçok faktörden etkilenmektedir. Bunlardan en önemlisi de okullarda oldukça önemli bir konuma sahip öğretmenlerin yönetsel, örgütsel, psikolojik, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. İhtiyaçlarının karşılanması öğretmenlerin motivasyonunu direkt olarak etkilemektedir (Baygül ve İmam, 2006).

Motivasyon, öğretmenlerin öğretim ve eğitim vermesinde, eğitimin amaçlarına ulaşılmasında en önemli unsurlardan birisidir ve diğer unsurlar olan öğrenci, veli ve yönetici arasındaki eşgüdümün ve koordinasyonun sağlanmasında öncü rol oynamaktadır. Bu nedenle eğitimde etkili olabilmek ve gelecek nesilleri sağlıklı bireyler olarak yetiştirebilmek için öğretmenlerin performanslarına odaklanılmalı ve performansı direkt etkileyen motivasyon gibi unsurlar dikkatle incelemelidir (Karadeniz ve Yavuz, 2009). Yapılan araştırmalar da öğretmenlerin motivasyonları ile başarıları arasında paralel bir korelasyon olduğunu göstermektedir (Yazıcı, 2009). Öğretmenlerin motivasyonunun artırılması ve performansının olumlu yönde etkilenmesinde okul yöneticilerine oldukça önemli görevler düşmektedir.

Bir okulda, okul yöneticisi, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim amaçları ve politikaları doğrultusunda hareket ederek okulu en iyi biçimde yönetmeyi amaçlayan, okulda amaçların gerçekleştirilebilmesi için tüm personeli örgütleyerek, onlara emir veren, denetleyen ve koordine eden kişidir (Gürsel, 1997). Yöneticiler, okullarda hedeflenenlere ulaşmak için çaba göstermeli, bu süreçte de öğretmenlerin motivasyonlarını ön planda tutmalıdır (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Böylece etkin bir yönetici olabilecek ve öğretmenlerle imkanlar doğrultusunda iletişime geçerek, onların arz ve taleplerine duyarlı olacaktır. Bu durum yardımcı tarzda, destekleyici ve sıcak iletişim kurmalarını sağlayarak yöneticilerin öğretmenlerle ilişkisini ve dolayısıyla iletişimin ve motivasyonun kalitesini belirleyecektir (Büyükçolak, 1997; Marşap, 1999).

Yapılan çalışmalar, okulda öğretmen ve yönetici arasındaki ilişkinin sağlıklı olmaması durumunda, iletişimin zayıflayacağını, öğrencilerin, öğretmen ve müdürlerinin gözünde değersiz olduklarını düşünmelerine yol açacağını, öğrenci başarı beklentilerinin düşeceğini ve böylece öğretmen ve öğrencilerin motivasyonlarının azalacağını göstermektedir (Hernandez ve Seem, 2004). Ayrıca yapılan çalışmalar bir okulda iyi ve etkili iletişim kurmanın öğretmen motivasyonu ve dolayısıyla başarıyı artıran en etkili yöntem olduğunu da vurgulamaktadır (Ron, 1992).

İletişimi canlı kılan grup üyelerinin düşünce ve duygularıdır. Yani bir okulda iletişimin etkili olması öğrenciler, yöneticiler ve personelin okul içinde, diğer paydaşlar ve velilerin okul dışında sağlıklı iletişim kurabilmesinden etkilenmektedir (Goldring, 2002). İletişim olmadan herhangi bir okulda hedeflere ulaşılması ve öğretmenlerin motive edilmesi olanaksızdır (Karlı, 2006). Çünkü günümüzün değişen şartları ile birlikte işgörenleri motive eden ve çalışmaya istekli yapan etmenlerde değişmiştir. Geçmişte insanlar yalnızca maddi kaynaklı faktörler ile motive olabilirken, günümüzde bu durum değişmiştir. Çalışanlar motivasyonunu; insani ilişkilere verilen önem, çalışanların psikolojik ve sosyal yönden daha iyi tanınması yani insan kaynağının “insan” yanının ön plana çıkmasından beslemektedir. Bu durumda yönetimin verimlilik için oldukça önemli hale gelmesine yol açmaktadır (Durukan, 2003). Bu nedenle okulların etkili bir şekilde yönetilebilmesi ve verimli bir eğitim sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin iletişim ve sosyal becerilerinin iyi olması bir zorunluluk haline gelmektedir. Çünkü günümüzde bu durum, etkili iletişim becerileri olan yöneticiler ile etkili eğitime ve motive olmuş öğretmenlere ulaşabileceğini göstermektedir (Rafferty, 2003).

Literatürde iletişim, motivasyon ve sosyal becerilerin öğretmenler üstündeki etkisi ve yöneticilerin sosyal iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonunu nasıl etkilediği ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar öğretmen motivasyonu ve karara katılım (Özdoğru ve Aydın, 2012), öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısı (Ciani ve ark., 2010; ; Jesus ve Abreu, 1994; Morcom ve Maccsllum, 2009), öğretmen motivasyonu ve öğretmenlerin yeterlilik inançları (Ahmad, 2011; Kaur ve Kaur, 2013), öğretmen motivasyonu ve iş doyumunu (Liu ve

Onwuegbuzie, 2011; Ololube, 2006) ve öğretmen motivasyonu ve liderlik ( Neves ve Lens, 2005; Wahab, Hamid, Zainal, Rafik, 2013) konularını ele almaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında öğretmenlerin motivasyonları üzerine birçok alanda çalışıldığı açık bir şekilde görülmektedir. Yöneticilerin iletişim ve sosyal becerilerinin öğretmenlerin motivasyonu üstündeki etkisi ile ilgili de birçok çalışma yapıldığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmalardan Sabancı (1994) lisede, Bektaş (2010), sınıf öğretmenlerinde, Torbacıoğlu (2007), Özgan ve Aslan (2008) ve Güneş (2007), ilköğretimde ve son olarak Doğan ve Koçak (2014) ortaokulda öğretmenlerin motivasyonuna yöneticilerin iletişim ve sosyal becerilerinin üstündeki etkisine değinmişlerdir.

Bu doğrultuda bu tez çalışmasında da iletişim, motivasyon ve sosyal becerinin öğretmenler üzerindeki etkisi kapsamında yöneticilerin iletişim becerisinin öğretmen motivasyonunu nasıl etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tez toplam 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde sosyal becerinin öğretmenler üzerindeki etkisi kapsamında yöneticilerin sosyal iletişim becerisinin öğretmen motivasyonunu nasıl etkilediğinin belirlenmesinde yardımcı olacağı düşünülen kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. Bu kapsamda, iletişim kavramı, önemi, öğeleri, biçimleri ve modelleri ile iletişim becerisi ve etkili iletişim ile okul yöneticilerinde iletişim ele alınmıştır. Ayrıca kuramsal çerçevede önem arz eden motivasyon, sosyal beceri ve sosyal zeka kavramlarına da değinilerek, motivasyonu etkileyen faktörler, motivasyona kuramsal yaklaşımlar, motivasyon süreci, motivasyon kuramları, motivasyonu artırmada kullanılan araç ve yöntemler ile öğretmen motivasyonuna, sosyal becerinin önemi ile sosyal zekanın unsur ve öğelerine yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde çalışmanın yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmiş, çalışmanın son bölümünde ise, elde edilen bulgular değerlendirilerek çalışmanın sonuç kısmı yazılarak, öneriler de bulunulmuştur.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, ilkokulda görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonları arasındaki ilişki ortaya koyularak, bu

ilişkinin öğretmenlerin cinsiyetine, mesleki kıdemine göre değişip değişmediği, değişiyorsa nasıl değiştiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmada bu amaca ulaşmak için cevap aranan sorular şunlar olmuştur;

1. İlkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerileri, sınıf öğretmenlerinin cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?
2. İlkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerileri, sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin motivasyonları, öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?
4. İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin motivasyonları, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Cinsiyet değişkenine göre ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Mesleki kıdem değişkenine göre ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
7. İlkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Son yıllarda insanlar arasındaki iletişimin nasıl olması gerektiği, sağlıklı iletişimin insan hayatındaki önemi üzerinde çok fazla araştırma yapıldığı görülmektedir. İnsan çevresindeki iletişim öğelerini algılayan, yorumlayan ve iletişim sürecinden etkilenen bir varlıktır. Toplumda bir arada yaşayan insanların birbirleriyle kurdukları iletişim şekilleri o toplumdaki bireylerin davranışlarına, iş yaşamına, ailelerine kısaca bireyin var olduğu her alana etki ederek şekillendirecektir. Okuldaki yöneticinin iletişimi ve motive edici olan ya da olmayan davranışları öğretmenler üzerindeki etkisi oldukça büyüktür.

Genel anlamda insanların yaşamında ilköğretim öğretmenleri özel bir yer edinmişlerdir. Çünkü ilk okuma yazma becerilerinin kazandırıldığı, akademik anlamda öğrencilerin çoğu kavramla ilk kez karşılaştıkları yer ilköğretim sınıflarıdır. Ayrıca öğretmenler kendilerine emanet edilen öğrencilerine iyi bir eğitim öğretim sunarak, öğrencilerini akademik anlamda geliştirmenin yanı sıra hem iyi birer insan olmalarını hem de topluma yararlı bireyler olarak yetiştirme sorumluluğuna sahiptirler. Okullarda hedeflenen başarıya ulaşılması, okulların geleceği oluşturan önemli kurumlar olması nedeniyle yöneticilerin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonları arasındaki ilişkinin ortaya konması önem arz etmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerini kapsayan soruları içtenlikle ve gerçek düşüncelerini ortaya koyacak şekilde cevaplamışlardır.
2. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenleri okul yöneticilerinin motivasyon düzeylerine ilişkin sorulara gerçek düşüncelerini yansıtmışlardır.
3. Araştırma için kullanılan ölçme araçları araştırmanın amacına uygun olup, araştırmanın problemine cevap verecek niteliktedir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırma;

1. 2017-2018 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma Muş iline bağlı olan Malazgirt ilçesi sınırlarında yer alan devlet ilköğretim sınıflarında görev yapan sınıf öğretmenleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri Ölçeği” ve “Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği” ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Okul Yöneticisi:** Okul yöneticisi, belirlenen eğitim politikaları ve çağdaş eğitim anlayışıyla okulu hedeflenen amaçlara ulaştırmak için görev alan yöneticidir. (Taymaz, 2009: 61).

**İletişim:** İletişim verici ve alıcı arasında gerçekleşen bilgilerin, fikirlerin, duygu ve düşüncelerin semboller aracılığıyla aktarıldığı bir süreçtir. (Halis, 2000:218).

**Motivasyon:** Bireyin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının uyarılmasıyla bireyi teşvik eden, harekete geçiren bireyde istek ve güdülenme oluşturan çabaların toplamıdır (Öztürk, 2006:9).

## 2. BÖLÜM

### İLGİLİ LİTERATÜR VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülen kavramsal çerçeve unsurları ele alınmıştır. Alt başlıklar halinde iletişim, motivasyon, sosyal beceri ve sosyal zeka kavramları verilmiştir.

#### 2.1. İletişim

İletişim bu tezin kavramsal çerçevesinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu doğrultuda iletişim kavramı, iletişim önemi, iletişimin öğeleri, iletişim biçimleri, iletişim modelleri, iletişim becerisi ve etkili iletişim, okul yöneticilerinde iletişim alt başlıklar olarak aşağıda ele alınmıştır.

##### 2.1.1. İletişim Kavramı

İletişim kavramı en genel şekliyle, bir bireyin diğer bireylerle ve çevresiyle ilişki kurarak toplumsal beklentiler, gereksinimler, davranışlar ve tutumlar hakkında bilgi alma süreci olarak tanımlanmaktadır. İletişim kavramı genel olarak bu şekilde tanımlansa da çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır ve bunlardan bazıları şu şekildedir:

İletişim iki veya daha çok birey arasında tutum, kanı, duygu, anlam, düşünce, fikir ve bilgilerin belirli bir davranışı etkilemek veya belli sonuca ulaşmak amacı ile sembollere dönüştürülmesi ve bu araçların kullanımı ile davranışa dönüştürülmesi, anlaşılması, iletilmesi ve aktarılması sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3).

İletişim, bireylerin içinde bulunduğu şartlar altında beklenti, istek, düşünce, duygu ve bilgilerini bir başka toplum, grup veya bireyle, ortak semboller aracılığı ile çeşitli yöntem ve yollarla aktardığı ve sürekli olarak etkileştiği toplumsal ve bireysel ilişkiler sürecidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 5-6).

Toplumun temelini teşkil eden iletişim, sosyal uyum için gereken bir sanat, sosyal süreçler açısından mecburi bir eylem, kişisel tutumları etkileyen ve görüntüleyen bir tetkik, yönetsel ve örgütsel yapının düzenli fonksiyonunu sürdüren bir araç ve önemli bir sistemdir (Tutar ve Yılmaz, 2012: 20).

İletişim hayata değer katan ve hayatın her alanında bulunan önemli bir kavramdır. Yukarıda yapılan tanımlamalar doğrultusunda söylenebilir ki iletişim, ekonomik, kültürel, psikolojik sosyal alanlarda oluşabilecek bireyin amaç, gereksinim ve isteklerini karşılayarak refaha ulaşmasını ve yaşamını anlamlı kılmasını sağlamak için yaptığı mesaj alışverişidir (Çağlar, 2014: 314).

Zihinsel açıdan sağlık problemi olmayan hiçbir birey sosyal çevresi ve kendisiyle iletişime girmeden yaşamını sürdürememektedir (Tutar ve Yılmaz, 2012: 19). Toplumsal ve kişisel bir problemin çözülebilmesi için insanların karşılıklı fikir alışverişinde bulunarak iletişime geçmeleri gerekmektedir. Bu sebeple iletişim bireylerin hayatını daha anlamlı hale getiren ve kolaylaştıran önemli bir kavramı oluşturmaktadır (Işık ve Biber, 2008: 4).

### **2.1.2. İletişimin Önemi**

İletişim yöneticiler, çalışanlar, öğrenci, arkadaş, akraba, çocuk, anne ve babayı kapsayan, toplumun tüm kesimi için anlamı ve önemi oldukça büyük bir sosyal olgudur (Çağlar ve Kılıç, 2014: 3). Herhangi bir kurumdaki personelin birbirlerini tanımaları ve anlayabilmeleri, sağlıklı iletişim kurmalarına olanak sağlamaktadır ve bu durumda kurumun faaliyetlerinin daha iyi gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Yani iletişim toplumların huzur ve barış içerisinde hayatlarını devam ettirmeleri için çok önemlidir.

İletişim kurulmayan ya da kurulması olası görünmeyen yerlerde bireysel ve toplumsal huzursuzluklar, karışıklıklar, düzensizlikler ve yabancılaşmalar başlamaktadır. Bu durumun aşılması için “iletişim” var olmalı ve sağlıklı bir şekilde işleyebilmelidir. Böylece sağlıklı iletişim kurulabilmekte, toplumlar ve bireyler arasındaki ilişkiler düzenlenerek huzursuzluk ve karışıklıklar önlenmektedir (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 27).

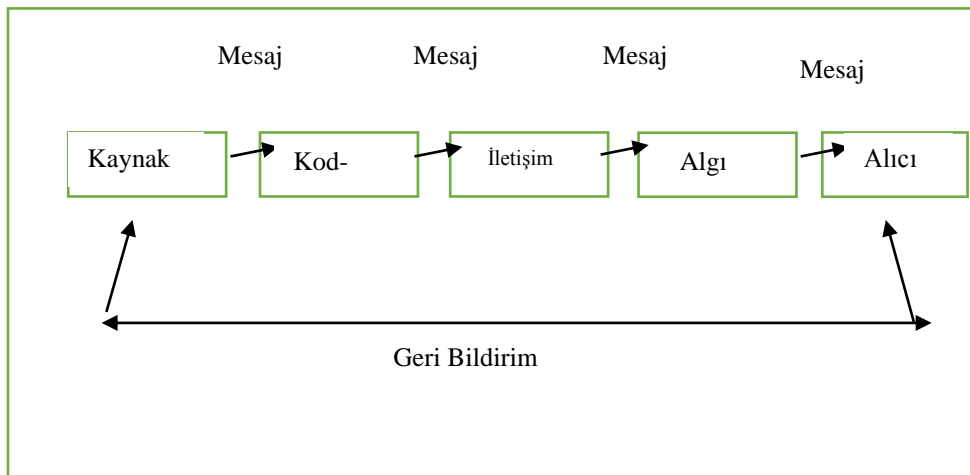
İletişim, insanoğlu için, gerçekleşme şekline bakılmaksızın vazgeçilmez ve olmazsa olmaz bir olgudur. Toplumsal yaşamın her alanında insanlar, toplumdaki diğer insanlar ile ilişkilerini düzenlemekte, sosyal ve aile ortamında mutsuzluk ya da mutluluğunu belirlemede, iş ortamında başarı elde etmede iletişimi kullanmakta, dolayısıyla iletişimsiz bir hayat düşünülemez (Vural, Tuna, Birsen, Erzurum, Küçük, Çolak 2012: 78).

### 2.1.3. İletişimin Öğeleri

İletişim, kendisine has özellikleri ve dünyası olan iki bireyden birisinin mesaja kendisine göre bir anlam yüklemesi ve bu anlamlı mesajı belirli kodlamalar ile istediği alıcıya göndermesi sürecidir. Bu süreçte duyu organları aracılığıyla mesajı alan birey, mesajın kendisine göre çözümünü yapmakta ve o an ki psikolojik ruh haline bağlı olarak yorumladığı mesajı algılamaktadır. Kendisi de yeni bir mesaj üreterek, diğer bireye göndermekte ve geri bildirim sağlamaktadır. Yani alıcı olan birey, gönderici konumuna geçmektedir. Bu sürecin tamamlanması ise iletişim sürecinin tamamlandığı anlamına gelmektedir (Kaya 2011: 11).

İletişim sürecinde iletişim gerçekleşmesini sağlayan öğeler bulunmaktadır.

Şekil 1. İletişim Süreci.



Kaynak: (Bahar, 2012: 8).

Şekil 1’de görüldüğü üzere, iletişim süreci kaynak, kodlama, iletişim kanalı, algılama ve alıcı öğeleri ile mesaj ve geri bildirim öğelerinden oluşmaktadır:

- Kaynak, mesajı ilk gönderen ve iletişim sürecini başlatan bireydir. Kaynak olmadan iletişim başlayamaz. Kaynak olarak adlandırılan gönderici kendi tecrübe, bilgi, düşünce ve duylarına dayanarak zihninde oluşturduğu mesajı hareket ya da söz gibi sembollerle kodlar ve alıcıya gönderir. İletişim etkinliği kaynağın özelliklerine bağlıdır. Eğer kaynak sözcük, yüz, beden ya da ses gibi sembolleri etkili şekilde kullanabiliyorsa alıcı tarafından doğru algılanacak ve etkili iletişim kurulmuş olacaktır. Ayrıca göndericinin hissettikleri alıcının duygularını da etkile-

mekte, mesaj hakkındaki bilgileri yoruma etki etmektedir (Bahar, 2012: 10). Kaynaktan gönderilen mesaj, hedef kitleyi etkilemek ve göndericinin kendini ifade etmek amacı ile gönderilmektedir. Hedefin etkilenmesi için tutum, davranış, düşünce ve duygularında değişikliğe sebep olacak birtakım özelliklerin taşınması gerekmektedir. Bu özellikler statü, eğitim seviyesi, cinsiyet, yaş, konuşma yeteneği, dış görünüm, saygınlık ve güvenilirlik gibi bazı özelliklerden oluşmaktadır (Işık ve Biber, 2008: 12).

- İleti, yani mesaj, kaynağın zihinde oluşturulan düşünce ve duyguların, işaretler ve semboller kullanarak, alıcının anlayacağı şekilde anlamlı hale getirilmesi sonucunda oluşan sözsüz ve sözlü göstergeleri ifade etmektedir. Mesajlarda dilin kullanılması sözlü kısmı oluşturmakta, sözlü olmayan kısım ise el kol hareketleri, mimikler ve yüz ifadelerinden oluşmaktadır (Kılıçaslan, 2011: 39). Bir iletişim sürecinde mesajın anlaşılabilir olması çok önemlidir. Çünkü iletişim etkili olması için bireylerin birbirini anlaması ve hareketler ve sembollere aynı anlamları yüklemesi gerekmektedir (Bahar, 2012: 10).
- İletişim kanalları mesajların iletilmesinde kullanılan sinir sistemi, telefon kablosu, ışık dalgası, radyo dalgası ve ses dalgası gibi unsurları ifade etmektedir (Tutar ve ark., 2003: 19). İletişim kanalları kuruma ve iletişim kuran bireylerin ilişkisine göre gayri resmi veya resmi olabilmektedir. Örneğin iş hayatında kulaktan kulağa yayılan söylenti ve dedikodular gayri resmi iletişim kanalı iken, öneri-şikayet kutuları, intranet ve emir-komuta zincirleri resmi iletişim kanallarını oluşturmaktadır (Tınaz, 2013: 54).
- Alıcı, mesajı alan kitle, grup ya da bir kişiyi tanımlamaktadır. Alıcı mesajda kendisine aktarılmak istenen bilgi, fikir, düşünce ve duyguları anlayabilmek için gönderici ile aynı bilgi, fikir, düşünce ve duygulara sahip olmalıdır. Aksi takdirde başarılı bir iletişim süreci gerçekleşmeyecektir (Kılıçaslan, 2011: 39). Ayrıca iletişim sürecinin sağlıklı ve düzgün devam etmesi için alıcı ve göndericinin iletişim becerileri de çok önemlidir. Alıcıların ve göndericilerin edindiği tutum ve davranışlar, kültürel ve toplumsal çevredeki yeri, okuma yazma seviyesi, düşünme ve dinleme yeteneği ile bilgi seviyeleri iletişimin etkin olmasında önemli role sahiptir (Işık ve Biber, 2008: 24).

- Geri bildirim ise, iletişim ögelerinden birisidir ve mesaja verilen yanıt ve yeniden oluşturulan mesajı kapsayan iki yönlü iletişimi kapsamaktadır (Tutar, 2009: 80). Geri bildirim ile gönderici ve alıcı rolleri değiştirmektedir ve bu şekilde gönderici gönderdiği mesajın alıcı tarafından ne şekilde algılandığını ya da anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenebilmektedir (Tınaz, 2013: 56).

Yani geri bildirim iletişim sürecinin kontrol mekanizmasını oluşturmaktadır ve gönderici mesajının alıcıyı etkileyip etkilemediğini geri bildirim ile kontrol edebilmektedir (Tuna, 2012: 10).

#### 2.1.4. İletişim Biçimleri

İletişim biçimleri bireyin kendisiyle iletişimi, bireyler arası iletişim, kurumsal iletişim ve kitle iletişimi olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

**Bireyin kendisiyle iletişimi:** Bireyin kendisiyle iletişiminde mesajı gönderen ve alan kişi aynıdır. Bireyi nasıl bir kitleyle, grupla ya da başka bir bireyle iletişim kurabiliyorsa kendisiyle de kurabilmektedir. Bu nedenle bireylerin kendisiyle iletişimi en sık kullanılan iletişim biçimidir (Tutar ve Yılmaz, 2012: 101). Yani diğer iletişim biçimlerinin var olabilmesi için öncelikle bireyler kendileri ile iletişim kurabilmektedir. Çünkü bu durumda bireyler başkasına göndereceği mesajı değerlendirebilmekte ve anlamlı iletişim kurulması mümkün olmaktadır (Işık ve Biber, 2008: 27).

Birey kendisi ile sorunlu ya da sorunsuz iletişim kurabiliyorsa, başkalarıyla da bu şekilde iletişim kurar. Yani, birey kendisiyle iletişim kurarken çatışmalar, uyumsuzluklar ve sorunlar yaşıyorsa, diğer bireylerle iletişim kurarken de bu durumları yaşayacaktır. Bir birey benmerkezci, aşırı saygı ve sevgi isteyen, önyargılı, kendine çok güvenen ya da güvensiz, fazlasıyla mesafeli ya da sempatik ve enerjik veya saldırgansa bu özellikleri kuracağı iletişimlerde olumsuz ya da olumlu şekillerde kendisini gösterecektir (Güngör, 2013: 49).

**Kişilerarası iletişim:** Kişilerarası ilişkiler ise genel olarak “başka bir kişi veya bir grup insanla etkili şekilde ilişki kurmak ve birbirini anlamak” olarak tanımlanabilmektedir (Rungapadiachy, 1999). Kişilerarası ilişkilerin etkin ve doğru olması için gereken birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler şu şe-

kilde sıralanabilmektedir (Hargie, 1997; Hargie ve Dickson, 2004; Hayes, 2002; Rungapadiachy, 1999):

- Öz-farkındalık: Öz farkındalık, etkili iletişim için oldukça önemli olan empati için bir ön koşul olarak düşünülmektedir (Hayes, 2002) ve ilişkinin sağlamlığı için oldukça önemlidir.
- Etkili dinleme: Etkin bir şekilde dinleme yeteneği, çeşitli kişilerarası durumlarda temel faktör olarak ele alınmaktadır (Bostrom, 1997).
- Sorgulama: Karşılıklı ilişkide toplanan ilgili (ilişkisiz olanlara göre) bilginin miktarını en yükseğe çıkaran soruları kullanma yeteneğidir ve etkileşimin iletişimsel etkinliğini arttırmaya hizmet etmektedir (Hayes, 2002).
- Sözlü iletişim: İletişimde en önemli unsur sözcüklerin doğru kullanımudur.
- Yardımcı olma ya da kolaylaştırma: Başkalarına yardımcı olmak etkili kişiler arası ilişkilerin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Hayes, 2002; Rungapadiachy, 1999).
- Atılganlık: İddialı olmak, tüm alanlardaki etkileşimler için önemli bir kişilerarası beceridir ve kendini ispatlamak, görüşlerin açık bir şekilde ifade edilmesi ve olumsuz çatışmaların önlenmesi fonksiyonlarına hizmet etmektedir. İzin vermek de dahil olmak üzere birçok farklı iletişimsel fonksiyona hizmet edebilir (Hargie ve Dickson, 2004).
- Sözlü olmayan iletişim: Sözlü olmayan iletişim, sözlü iletişimi anlamlandıran önemli unsurlardır ve kişilerarası ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Sözlü olmayan iletişim öğeleri olmadan ilişkilerin doğru olması ve bireylerin birbirlerini tam anlamaları mümkün olmayabilir. Sözlü olmayan iletişimin bazı öğeleri aşağıda verilmektedir:
  - Yüz ifadeleri: Kişinin duygusal durumu hakkındaki bilgilerin yüz ifadeleri yoluyla aktarılabilmesine dair güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Buna ek olarak, yüz ifadeleri, konuşmaların senkronizasyonu gibi etkileşimleri düzenlemek için kullanılabilir (Hayes, 2002).

- Bakışlar: Duygular bakışlar yoluyla iletilebildiği için kişilerarası ilişkilerde bakışlar önemlidir. Örneğin, uzun bakışlar genellikle düşmanlık veya saldırganlık sinyalleri olarak görülmektedir. Bakış, kişiler arası etkileşimleri başlatmak ve düzenlemek için kullanılabilir ve sözlü sunumlar ve konuşmalar sırasında başkalarının tepkilerini değerlendirmek için de kullanılabilir (Hayes, 2002).
- Hareketler: Hareketler sözlü bir mesajın bir unsuruna vurgu yapmak için sözcükleri değiştirmek için ya da bir etkileşimin başını ya da sonunu düzenlemek veya sinyal vermek için kullanılabilir (Hayes, 2002).
- Duruş: Bir bireyin duruşu, hissettiklerini ve etkileşimde yer alan başkalarına karşı tutumlarını ortaya çıkarabilir (Argyle, 1994).
- Paralinguistik ipuçları: Konuşmada kullanılan sesin tonu ve hızı gibi sözsüz sesli ipuçları da duygusal durumlar hakkında bilgi verebilmekte ve etkileşimleri düzenlemek için kullanılabilir. Örneğin kaygı yaşayan insanlar çok hızlı ve yüksek konuşma eğilimindedirler (Scherer, 1981).

**Kurumsal iletişim:** Kurumsal iletişim, bir kurumun amaçladığı hedeflere ulaşması için gerekli üretim ve yönetim sürecindeki planlama, örgütlenme, insan kaynakları yönetimi, eşgüdümleme ve denetim gibi konuların sağlanması için belli kurallar çerçevesinde gerçekleşen simgelerin üretim, iletim ve yorumudur. Kurumsal iletişim, kurumsal amaçlar kapsamında topluluklar ile sürekli olarak bilgi ve görüş alışverişidir. Ve kurumsal iletişim, bir kurum, işletme ve bir kuruluşun hedef kitlesine yönelik kanallarının açık olmasına yönelik çalışmalardır (Tuncel, 2011: 252).

Kurumsal iletişimin çeşitli işlevleri bulunmaktadır. Kurumun içindeki emir ve haber gibi durumların yayılmasını sağlayan bir süreç olan iletişim, bireyler arasında bağlantı kurması dışında karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlamaktadır. Kurumlarda çalışan bireylerin kendi aralarında olduğu gibi üstleri ile de iyi kurdukları iletişim, çalışan bireylerin motivasyonu artırır. Kurum içinde kurulan çok yönlü iletişim ağıyla çalışanlar çok rahat bir şekilde üstleriyle tartışılabilir ve önerilerini iletirler. Bunun yanında kurumla ilgili konularla ilgili

bilgi sahibi olmalarını sağlayarak, kendilerini değerli hissetmelerini sağlaması da kurumun işlevlerinden biridir (Atak, 2005: 59-60).

Ayrıca kurumsal iletişim bireylerin bir araya toplanmasını sağlar. Örnek verilecek olursa, işletme kurmayı planlayan bireyin, kuracağı işletmeyle alakalı düşüncelerine ortak olabilecek bireyleri bulması gerekir. Bu da etkili bir iletişim varlığını gerektirir. Ortak bir amaç kapsamında toplanan bireylerin iş birliğini ve uyumunu bağlayıcı bir süreç olarak işlev görerek, kurumun çevresiyle uyumlu olmasını sağlar ve kurumsal iletişim, kurumun yönetimi tarafından belirlenen bir işleyiş olmasının yanı sıra, kurumdaki bireylerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına bağlı şekilde ortaya çıkmakta ve programlanmamış iletişim paylaşımlarının bulunduğu doğal görünümü de yansıtmaktadır (Atak, 2005: 62).

**Kitle İletişim:** Kitleler bir araya gelerek fikir, bilgi, düşünce ve duyguların paylaşıldığı birbirleriyle iletişimde olan bireyler topluluğudur. Kitle iletişimi ile insan topluluklarına çeşitli teknik ve araçlar ile bir takım sembol ve bilgi üretimi aktarırlar (Tutar ve Yılmaz, 2012: 111).

Kitle iletişimde temel amaç, eğitime katkıda bulunmak, bilgi ve haber vermek ve halkı eğlendirmektir. Kitle iletişim araçları olan tiyatro, kitaplar, el ilanları, dergi, gazete, televizyon ve radyo gibi araçlar sürekli olarak bu fonksiyonu yerine getirmekte ve bunun için toplumu takip etmektedir (Kılıçaslan, 2011: 111).

### 2.1.5. İletişim Modelleri

İletişimde de her alanda olduğu gibi birçok model bulunmaktadır ve bu modeller bir tür yol haritası gibi yaklaşımların oluşturulması ve bilimsel bir disiplinde kuramlara ulaşılması yolunda önemli işlevler göstermektedir (Güngör, 2011: 53).

İletişim modelleri genel olarak Laswell Modeli (1948), Shannon-Weaver Modeli (1949), Newcomb Modeli (1953), Osgood ve Schramm'ın Dairesel Modeli (1954), Gerber'in Genel İletişim Modeli (1956), Westley ve Mclean Modeli (1957) ve Dance'nin Sarmal Modeli (1967) şeklinde ele alınmaktadır.

### **Laswell Modeli (1948)**

Laswell modeli adını Harold Lasswell'den almaktadır ve Harold Laswell iletişim alanında kurucu araştırmacılardan birisidir. Laswell iletişimi çizgisel işleyen bir süreç olarak görmekte ve hem işlevselci hemde davranışçı akımın etkisinde değerlendirmektedir. Modelde de bu akımlardan etkilendiği açıkça görülebilmektedir. Ona göre iletişim sosyolojik bir olgudur ve modelle birlikte iletişim işleyişi ve yapısı toplumsal netlik açısından analiz edilmektedir (Güngör, 2011: 55). Laswell'e göre iletişimin açıklanması için şu problemlere cevap verilmesi gerekmektedir:

- “Kim”?
- “Ne Söylüyor”?
- “Hangi Kanal İle”?
- “Kime”?
- “Ne gibi bir etkiyle”?

Laswell'in bu modeli daha sonra Brodeck tarafından geliştirilmiş ve hangi koşullarda ve hangi amaçla soruları da eklenmiştir:

- “Kim”?
- “Ne Söylüyor”?
- “Hangi Kanal İle”?
- “Kime”?
- “Hangi koşullar altında”?
- “Hangi amaç ile”?
- “Ne gibi bir etkiyle”

Ancak modelin en önemli sorunu geri bildirim unsurunu içermemesidir. Bu durum planlar, misyon, vizyon ve raporlar gibi çok fonksiyonlu birçok problemin çözümünde sorunlar çıkarmaktadır. Soruların ya da mesajın amacı geri bildirim ile saptanabilmektedir ve geri bildirim olmadığı bir iletişim modelinde sorulan

soruların ya da gönderilen mesajın hedefine doğru ulaşıp ulaşmadığı bilinmemekte, iletişim etkin olmamaktadır.

### **Shannon-Weaver Modeli (1949)**

Bu model ismini Warren Weaver ve Claude Shannon'dan almaktadır ve modele göre iletişim tek yönlü ve doğrusal bir süreç değildir. Bu modele göre üstünde durulması ve cevaplanması gereken sorular şu şekildedir (Bıçakçı, 1998: 64-65):

- “Hangi tür iletişim kanalı maksimum sayıda sinyal taşıyabilir, aktarabilir”?
- “Vericiden alıcıya giderken ya da gönderilirken bu sinyallerin ne kadarı gürültü ve parazitten zarar görür”?

Genel olarak bu model, Lasswell'in modelinden tavır ve varsayım açısından çok farklı değildir. Ancak iletişim literatürüne “gürültü” kavramının girmesine neden olmuştur. Weaver ve Shannon'a göre bilgi akışını etkileyecek bazı teknik sebepler vardır ve bunlar gürültü olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenler yani gürültüler şu şekilde sıralanabilmektedir (Güngör, 2011: 57-58):

- Hava şartları sebebiyle radyo ya da ses dalgalarının yeterince yayılamaması gibi fiziksel sebepler
- Telefon kablolarında arıza oluşumu gibi teknik nedenler

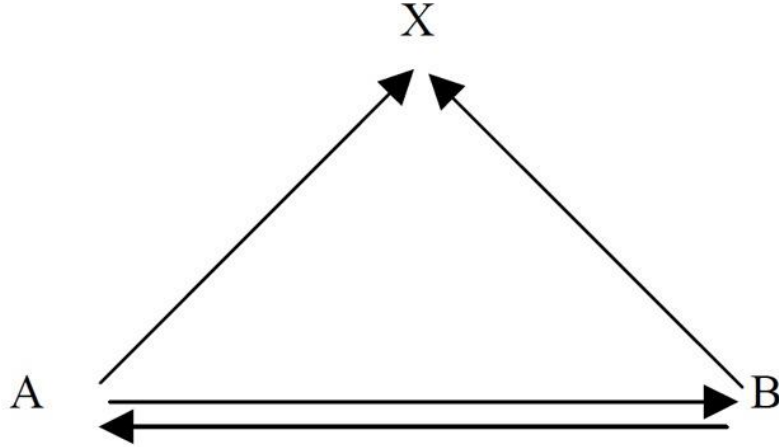
Yani Shannon ve Weaver'in modeline göre sıralama şu şekildedir:

- Bilgi kaynağı
- Verici
- Alıcı
- Hedef



### **Newcomb Modeli (1953)**

Newcomb modeli iletişim alanında ilgiyle karşılanmıştır. Bu modele göre ülkeler, devletler, kurumlar ve bireyler arasındaki ilişkiler zamanla bozulmakta ve çatışmalar uzlaşmaların yerini alabilmektedir. Genellikle bu durumda tarafların arasındaki ilişki, direkt olarak kendilerinden kaynaklı değil, onlarla alakalı başka olay, durum ya da bireyler gibi faktörlerin etkisiyle bozulmaktadır (Güngör, 2011: 65). Model aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



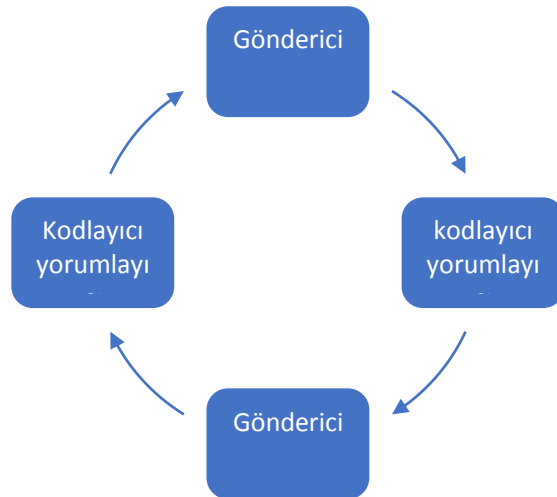
Model şu şekilde işlemektedir. A ile B alıcı ve göndericiyi temsil etmektedir yani iletişim kurmaktadır. X de toplumsal çevrelerinden bir parçayı temsil etmektedir. A, B ve X hep birlikte bir sistemi oluşturmakta içsel ilişkilerini bağımlılık şeklinde devam ettirmektedir. Eğer A ile X ilişkisi değişirse bu durum B veya X ile A'nın ilişkisini değiştirmesine ya da B ile X ilişkisi değişirse bu durum A veya X'in B ile ilişkisini değiştirmesine neden olacaktır. A ve B'nin arkadaş olduğu durumda, X ikisinin de tanıdığı bir nesneyi ya da bireyi temsil ediyorsa, her ikisinin X'e karşı tutumları oldukça önemli olacaktır. Eğer tutumlar benzerse, sistem dengede kalacak, benzer değilse taraflardan birisi benzer tutum kazanana kadar iletişim dengesi bozularak taraflarda baskı görülecektir. A ve B arkadaş değilse, hatta birbirlerinden hoşlanmıyorlarsa bile sistem dengede kalabilmektedir. İletişimde bulunma ihtiyacı X değiştiğinde de ortaya çıkabilmektedir. Böylece A ve B, X'e karşı tutumlarını belirlemek amacıyla acilen iletişime geçme ihtiyacı duymaktadır (Fiske, 1996: 52-53).

Model genel olarak bireylerarası ilişkileri iletişim alanının kavramları ile ele almaktadır. Yani iletişim her türlü makro ve mikro sistem için zorunlu bir ihtiyaçtır ve dengeyi sağlamaktadır. Mikro anlamda bireyler arasındaki iletişimi

vurgularken, makro anlamda toplumsal uyumu vurgulamaktadır (Erdoğan ve Alemdar, 1990: 72).

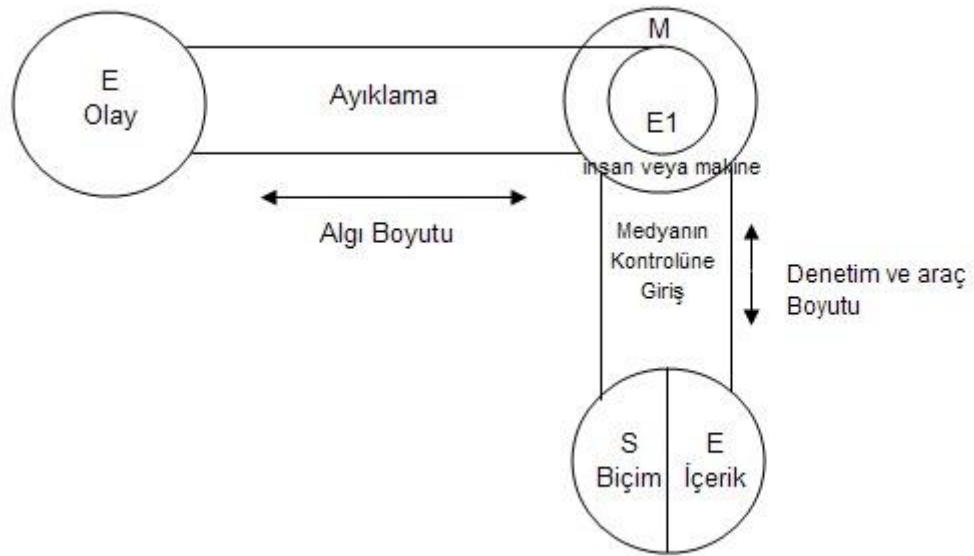
### **Osgood ve Schramm'ın Dairesel Modeli (1954)**

1954 yılında geliştirilen model, o dönemdeki liberal çoğulcu tartışmaların yoğunlaşmasından etkilenmiş ve insan ögesine yönelmesine neden olmuştur. Modelde alıcı da gönderici de eşit öneme sahiptir. Aktarım sırasında araç ve iletişim kanallarından bahsedilmemekte ve alıcı ile gönderici arasında kesintinin örtük olduğundan söz edilmektedir. Yani modele göre alıcı ile gönderici arasında bir döngü bulunmaktadır ve mesajlar iletilmekte, yorumlanmakta, yeniden aynı şekilde karşı tarafa cevap olarak mesaj iletilmektedir. Bu nedenle model bireylerarası iletişimi tanımlamaya oldukça uygun görülmekte, kitle iletişiminde uygun görülmemektedir. Ancak bu süregelme durumu her bireyler arası ilişkide görülmediğinden ya da iletişim için bu döngünün sürekliliği sonsuza kadar gitmediğinden, model tam olarak kabul edilebilir özellik taşımamaktadır. Ayrıca modelde etmenler, durumlar, bireyler ve öğelerin bu süregelen mesajlaşmaya dahil olabileceği ve gidişatı değiştirebileceği göz ardı edilmektedir. Dolayısıyla oldukça naif, soyut ve sığ bir iletişim açıklaması olarak değerlendirilmektedir (Güngör, 2011: 60-61). Bu model aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.



### **Gerber'in Genel İletişim Modeli (1956)**

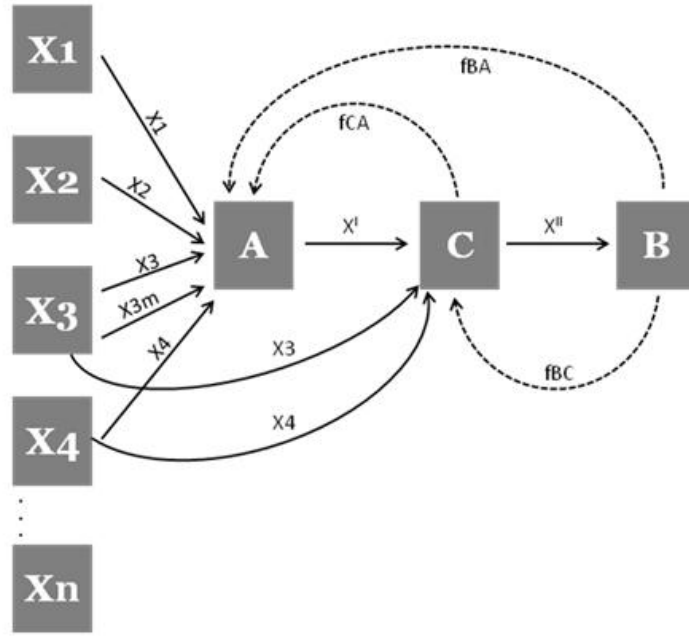
Gerbner'in genel iletişim modeli şekilde olarak diğerlerinden farklıdır ve bu modelde algılama ön plandadır. Modele göre bir birey bir durum, olay ya da eylemi seçmekte ve seçimine göre algılamaktadır. Bu seçimin yapılmasında ise birçok faktör rol oynamaktadır. Seçim ile birlikte tarafsızlık problemleri ortaya çıkabilmektedir. Bu özellikleri nedeniyle bu model genellikle kitle iletişimi ve medya için geçerli görülmektedir (Çoban, 2009). Bu modelin şekli aşağıdaki gibidir.



Bu modelde Shannon ve Weaver modelinin bir adım önüne geçilmesini sağlayan ve Lasswell'in sorularının gelişmiş olarak kabul edilen gönderici tarafından gönderilen mesajın ne hakkında olduğu sorusu oldukça önemlidir. Bu soru ile birlikte mesajın sadece ne ile ilgili olduğu değil, gerçek hayat ile ilişkisinde incelenmektedir. Ayrıca bu modelde diğerlerinden farklı olarak araç, gönderici, ayıklama ve algılama öğeleri de bulunmaktadır (Güngör, 2011: 62).

### **Westley ve Mclean Modeli (1957)**

Bu model kökeninin Newcomb modelinden almaktadır, tıpkı o model gibi model matematikselidir. Ancak ona ek olarak üçüncü bir öğe içermektedir (Bıçakçı, 1998: 67-68). Modele ait temel iletişim şeması aşağıdaki şekilde verildiği gibidir.

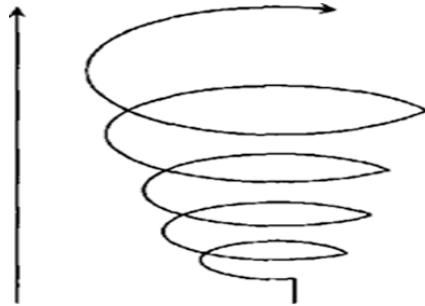


### Temel iletişim

Şekilde X'ler hedefe ulaştırılmak üzere hazırlanmış aktarılabılır iletilerin konusunu ifade etmektedir. A iletişim aracını kullanan veya kullanılmasına aracı olan kişiyi ifade etmektedir. Kitle iletişim aracılığıyla hedefe iletilecek konu olan kişileri temsil etmektedir. C= Kitle iletişim araçları ya da aracı rolündedir. B ise Kitle iletişim izleyicisidir.

### Dance'nin Sarmal Modeli (1967)

Bu model 1967'de geliştirilmiştir ve iletişimin dinamik bir süreç olduğunu, insanların ise bu süreçte oldukça etkin rol aldığını ifade etmektedir. Modele göre insanlar farklı iletişim alanlarında bulunmakta ve bu alanlardan edindiği birikim ve deneyimleri hafızalarında saklayarak, daha sonra iletişime geçtiğinde süreçleri etkilemek için kullanmaktadır. Dolayısıyla iletişim dinamik bir şekilde gelişmekte ve sarmal biçimde süregelmektedir (Güngör, 2011: 61).



Bu modelde iletişimde bulunulan kişi kavramı diğer modellere göre daha olumludur. Modelden edinilen izlenime göre insanlar iletişimde bulunurken bilgi depo edebilmekte, yaratıcı ve aktif olmaktadır. Diğer birçok model bunun aksine insanı pasif bir araç olarak göstermektedir (Mcquail ve Windahl, 1997: 32).

### 2.1.6. İletişim Becerisi ve Etkili İletişim

İletişim insan ve toplum yaşamında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. İletişimin sağlıklı ve etkili olabilmesi toplumların geleceği ve kalkınması için çok önemlidir. Etkili bir iletişim çeşitli faktörlere bağlıdır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Gürgen, 1997):

- Kültürel faktörler
- Toplumsal faktörler
- Deneyim
- İletişim kurulan konuyla ilgili bilgi
- Bireylerin davranış ve tutumları
- İletişim becerisi

Yani etkili iletişim için iletişim becerisi gerekmektedir. Etkili iletişim, bireylerin iletişim sürecinde kendilerini ifade edebilmesi, birbirlerini dinlemesi ve tepkilerini buna bağlı olarak vermesi olarak ifade edilmektedir. Etkili iletişim kurulan ve iletişim becerileri iyi olan bir birey (Cihangir, 2004: 7):

- Beraber çözüm üretmeye ve temel amacı anlamaya odaklanır.
- Karşısındaki bireyin düşünce ve duygularına odaklanır.
- Sözsüz mesajları ile önemsendiğini ve saygı duyduğunu gösterir.
- Karşısındaki bireyin konuşmasına fırsat tanır.
- Problemin çözümüyle birlikte hareket eder.
- Karşısındaki bireyin duygu ve düşüncelerine önem verir.
- Karşısındaki bireye güvenir.
- Uygun ve yerinde sorular sorar.

- Saygı duyar.
- Destekler
- Kabul eder
- Anlamaya çalışır
- Önemser

Yani etkili iletişim kurabilen ve iletişim becerileri olan bir birey, iletişim sürecinde karşısındaki bireyi anlamaya çalışmakta ve onun duygu ve düşüncelerini önemseyerek, ona saygı duymaktadır.

Kişilerarası iletişimde etkili iletişim becerileri şu şekilde sıralanabilmektedir (Ceyhan, 2006: 367):

- Çatışmaları yönetme yeteneği ile sorunlara çözüm bulabilme
- Girişken davranışlarda bulunma
- Eleştirilere olumlu cevap verme
- Mesajlara “ben” kavramını katma
- Kendini açma
- Empatik davranma
- Anlamaya çalışma
- Göz temasında bulunma
- Dinlemeye istekli görünme
- Beden dilini tanımlayabilme
- Yönlendirici olmayan açık sorular sorma
- Karşısındaki bireyin düşünce ve duygularını anladığına dair bilgi iletme
- Konuşma esnasında cevap verme

Ayrıca etkili bir iletişimde karşısındaki bireyi anladığını göstermek için mesajın anlaşıldığını kontrol etme, mesajı farklı ifadelerle tekrar dile getirme, konuşanın

söz, duygu ve davranışlarını tanımlayarak yansıtma ve geribildirimde bulunmada önemli iletişim becerilerindedir (Korkut, 2004: 8).

Etkili ilişkiler kurabilmek için ayrıca tutum, deneyim, bilgi ve motivasyon koşullarının sağlanması gerekmektedir (Knapp ve Vangelisti, 2008: 423). Bilgi birikimi olan bireyler, iletişimi başlatıp sürdürerek deneyimler elde etmekte, bu deneyimleri ile iletişim içinde olmanın ve iletişimi sağlıklı gerçekleştirmenin verdiği tutum sonucunda motivasyona ulaşım sağlamaktadır. Genel olarak iletişim becerilerine sahip bireyler, içinde bulunduğu durumu doğru algılayabilmekte ve toplumsal becerileri daha yüksek olmaktadır (Hartley, 2010: 103).

### 2.1.7. Okul Yöneticilerinde İletişim

Okul yöneticileri politikaları belirleme, bilgi merkezli olma ve karar alma gibi rollerde başarılı olabilmek için iletişimde etkin olmalıdır. İletişimi geliştirmek içinse, iyi bir dinleyici olması, farklılığı kabul etmesi, kendini tanıması ve dönüt alması gibi iletişim becerileri olmalıdır. Böylece okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerle etkili iletişim kurabilecektir. Bu durumda öğretmen ve müdürlerin birbirlerini anlamalarına, bilgi değişimi ve düşünce değişimi sağlamalarına neden olabilecektir. Ayrıca okul yöneticileri öğretmen ve öğrenciler ile etkili iletişim kurduğunda, onların ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilmektedir. Başarılı bir okul yöneticisi, astlarının özelliklerini en iyi şekilde bilmeli, insanları tanımalı ve insanları mutlu ve mutsuz eden şeylerin ne olduğu tasarlayabilmelidir (Ludlow, 1992).

Okul yöneticilerinin en önemli iletişim becerileri şu şekilde sıralanabilmektedir (Durukan, 2006; Maçın, 2010; Sabuncuoğlu, 2001):

- Geribildirimde bulunma
- Çalışanları okulun amaçları doğrultusunda bilgilendirme ve yönlendirme
- İletişim araçlarını etkin kullanma
- Dinleme yeteneği
- İletişimi artıran uygulamaları kullanabilme
- Empati kurma yeteneği

- İletişime yönelik olumlu tutumlarda bulunma

## 2.2. Motivasyon

Kavramsal çerçevenin önemli bileşenlerinden birisi de motivasyondur. Motivasyon kavramı, motivasyonu etkileyen faktörler, motivasyona kuramsal yaklaşımlar, motivasyon süreci, motivasyon kuramları, motivasyonu artırmada kullanılan araç ve yöntemler aşağıda başlıklar halinde ele alınmıştır.

### 2.2.1. Motivasyon kavramı

Doğada hiçbir öge herhangi bir neden olmaksızın durgun durumdan, hareketli duruma geçmemektedir. Bu durum insan için de geçerlidir. İnsanların da davranışta bulunması ve harekete geçmesi için doğanın kanunları gereğince birtakım nedenlere ihtiyacı vardır. Bu nedenler genel olarak insanın iç ya da dışından gelen bir güdü, bir itki ya da dürtü, bir basınç ya da bir uyarım olabilmektedir. İnsanlar bu nedenler ile tepki ve hareketlere belirli bir hız, hedef ve yön tayin etmektedir. İşte burada motivasyon kavramı ve bu kavramın insan hayatındaki önemi devreye girmektedir (Arık, 1996: 15).

Motivasyon kavramı Türkçe, “güdü” ve “güdülenme” olarak adlandırılmaktadır ve kökeni Latince “movere” yani hareket etme kelimesinden gelmektedir. Psikoloji de motivasyon, davranışların açıklanması için kullanılmaktadır ve genel olarak belli bir amacı olan belli hedefe yönelen davranışları ifade etmektedir (Tevrüz, 1997: 33). Daha ayrıntılı biçimde ifade edilecek olursa motivasyon kavramı içerisinde; Tutku, Emel, Niyet, İlgi, Moral, İhtiras, Başarı, İmrenmek, Teşvik, Heves, Tutum, Özlem, Korku, Hırs, irade, Tercih, Seçme, Çıkar, Davranış, Eğilim, Güdü, Dürtü, ihtiyaçlar, Hedef, Amaç, İstek ve Arzu kavramları yer almaktadır (Serinkan, 2008: 159).

Motivasyon kavramı, bir gereksinimin karşılanması için gereken davranışların başlatılmasını sağlayan kuvveti ifade etmektedir. Bu kuvvetin negatif ya da pozitif olması bir şeyi değiştirmemekte, her iki durumda da davranışa başlanılmasına neden olmaktadır. Yani bu kuvvet bir insanı hayal kırıklığına uğratan bir olay olabileceği gibi, bir insanı rahatlatan ve mutlu eden bir olay da olabilmektedir (Kim, 1997: 13).

Motivasyon kavramı genel olarak yukarıda verildiği gibi açıklanabilmektedir. Ancak bu kavram farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde de tanımlanabilmektedir. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Motivasyon, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleridir” (Koçel, 2003: 633).

Motivasyon, “bir insanı belirlenmiş bir hedef için harekete geçiren güçtür” (Ertürk, 1998: 125).

Motivasyon, “bireyi belli görev, şart, insan veya olaylara doğru iten veya uzaklaştıran bir süreci başlatan, bir uyanış ve hareket gücüdür” (Altuğ, 1997: 78).

Motivasyon, “bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır” (Eren, 2001: 490).

Motivasyon, “bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtücünün etkisiyle eyleme geçmesidir” (Önen, 2005: 20).

Motivasyon, “insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve bunun devamını sağlayan hem biyolojik hem de fizyolojik bir durumdur” (Yavilioğlu, 2002: 112).

### 2.2.2. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Motivasyon bireysel faktörlerin etkileşiminden etkilenmektedir. Bu faktörler ise şu şekilde sıralamaktadır (Keskin, 2003:21):

1. Uyarılma
  2. Gereksinimler
  3. İnançlar
  4. Amaçlar
- **Uyarılma ve Kaygı:** Uyarılma hali genel olarak bir insanın herhangi bir şeyi öğrenmesi ya da hakkında bilgi edinmesi için tetikte ve hazır bulunmasını ifade etmektedir. Motivasyonu etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Çünkü bir birey, herhangi bir hedefe ulaşmak için uyarılmamışsa, harekete geçmeyecek ve

motive olamadığı için başarıya ulaşamayacaktır. Kaygı da bir bireyin herhangi bir hedefe ulaşırken, tedirgin olmasına neden olmaktadır. Kendisine tam güvenmeyen ya da herhangi bir konuda kaygılanan bireyin motivasyonu düşmektedir (Keskin, 2003: 21)

- **Gereksinimler:** Gereksinimler motivasyon sürecinin ilk basamağını oluşturmaktadır. Yani, gereksinim olmadan motivasyon süreci başlamamakta ve harekete geçilmemektedir. Bireyler herhangi bir gereksinim duyduklarında bir amaca yönelmekte ve harekete geçmektedir. Bu nedenle gereksinimler motivasyonu etkileyen en önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 25-26).
- **İnançlar:** Bir bireyin motive olmasına etki eden diğer faktör ise, bireyin kendi inançlarıdır. Bireyler ulaşmak istediği hedefe ulaşacağına inanmıyorsa, motivasyonu düşmekte hatta hiç motivasyon olamamaktadır (Eren, 1993: 93).
- **Amaçlar:** Amaç, bir bireyin gereksinim hissetmesi sonucunda davranışlarını yönlendirmesinde etkili itici güce neden olmaktadır. Yani amaç motivasyonu tektiklemektedir. Eğer bir bireyin amacı yoksa, rasgele hareket etmeyecektir (Önen ve Tüzün, 2005: 28)

### 2.2.3. Motivasyona Kuramsal Yaklaşımlar

Genel olarak tarihe bakıldığında, kuramcılarının motivasyon ile ilgili sunduğu kuramlar olduğu görülmektedir. Bu kuramlar çok sayıdadır ve hem içsel hem de dışsal süreçlere ayrı ayrı önem veren ya da birlikte önem veren çok sayıda motivasyon kuramı bulunmaktadır (Serinkan, 2008: 83). Burada kuramlardan yalnızca bazıları ele alınacaktır.

#### Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

Mc Gregor tarafından ortaya atılan bu kuram esasında insan davranışlarını ve insanı tek boyutlu olarak incelemektedir. Lider kişinin iş yapana nasıl davrandığını ve liderlik ettiğini inceler. Mc Gregor insan doğası ile güdülemenin ilişkisini X – Y kuramı içinde toplar. Uygulama evresinde yönetici bu kuramlardan birini benimser ve takipçilerini belirlediği kuram çerçevesinde yönlendirmeye çalışır (Ahmed, 2015).

Douglas McGregor, “Organizasyonların Beşeri Yönü” isimli 1957’de çıkardığı eserinde kurum içindeki liderlerin davranışlarının, diğer bireyleri algılama şekli ve görüş biçimi ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Douglas McGregor, X ve Y teorisi olarak isimlendirdiği iki değişik fikir beyan etmektedir. Bunlardan Y teorisi, özünde olumlu davranışları, X teorisi ise özünde olumlu olmayan davranışları yansıtmaktadır. Klasik teorinin insan davranışı ilgili görüşlerini temsil eden X teorisi, kötümser bir bakış açısı getirmektedir (Eren, 2001: 37).

X teorisi esas olarak şu görüşleri kapsar (Öktem, 1991: 49):

- İş görenler işi sevmez, işten kaçmayı yeğler.
- İş görenler işi sevmedikleri nedeni ile yönlendirilmeli, kontrol edilmeli veya hedeflerine erişebilmek için ceza verilerek korkutulmalıdır.
- İnsanlar en çok güvenliği ararlar ve bu süreçte hırsları az olduğu yükümlülükten feragat edere, başkası tarafından yönetilmeyi tercih ederler.

McGregor’un farklı yönetim anlayışlarını temsil eden X ve Y kuramları, geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemlerini ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, X kuramının başat olduğu değerlendirme yöntemi, “geleneksel”, Y kuramına dayalı değerlendirme yöntemi ise, “çağdaş” değerlendirme yöntemi olarak nitelendirilmektedir (Canman, 1993: 167).

### **Redd’in Kuramı**

Reddin genel olarak ilişkilere ve göreve dönüklük boyutlarını Ohio modelinin yönetsel diyagramına göre temel almaktadır ve temel aldığı boyutlara 4 ana yaklaşıma sahiptir. Dört temel yaklaşıma tablo halinde bakıldığında:

Şekil 1.2. Reddin’in Temel Tipleri

İlgili	Bütünleşmiş
Kopuk	Adamış

Belirlediği bu yaklaşımların hiçbir zaman hiçbir yerde etkin olmayacağını varsayan Reddin, yukarıdaki boyutlara bir üçüncüsünü “etkililik” boyutunu da katmaktadır. Buradaki “etkililik”, yöneticinin işi ile alakalı sorumlulukları yerine getirmedeki başarısını ifade etmektedir bu bakımdan bu boyut, liderlik yaklaşımlarının durumlara uygunluğunun bir ölçüsü sayılabilir.

Duruma uygunluk boyutuyla her bir bileşim etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uygun olan lider etkili, uymayan lider ise etkisiz olmaktadır. Burada liderin etkililik derecesi davranıştan değil, durumdan doğmaktadır (Altuğ, 1997: 84).

### **Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

1954 yılında Amerikan kökenli araştırmacı Abraham H. Maslow tarafından yapılan klinik gözlem ve araştırmalar sonucunda, elde edilen bilgilere göre oluşturulan kuramda, insanın ihtiyaç ve güdülerinin piramit olarak şekillendirilebilecek bir hiyerarşi içinde oldukları dile getirilmiştir (Maslow ve ark., 1970). Motivasyon kuramları içerisinde en popüler olanıdır. Maslow bu sınıflandırmada temel iki varsayım öne sürmüştür (Koçel, 1982: 304):

1. İnsan davranışlarının ana nedeni temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır;
2. Bireyler için bazı ihtiyaçların tatmin edilmesi diğer ihtiyaçların tatmin edilmesinden daha öncelikli ve önemli bir durumdadır. Hiyerarşik olarak önemli olan bu ihtiyaçların karşılanmasından sonra diğer ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılır. Dolayısıyla “bireylerin davranışını daha doğru anlayabilmek adına onların ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesi önemlidir” (Eroğlu, 1996: 258).

Maslow insanların davranışlarının temeli olan ihtiyaçları beş ana başlıkta sıralamış ve incelemiştir (Eren, 1989: 35-42; Eroğlu, 1996: 258-260):

- ✓ **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Susuzluk, açlık, neslini devam ettirmek amacıyla cinsellik, boşaltım, nefes alıp vermek, uyumak ve barınma gibi ihtiyaçlar insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlar, bu kategoriye girmektedir. Maslow’a göre, “açlık problemi olan bir insana sevgi, sanat ve hürriyet gibi konulardan bahsetmek anlamsızdır.”

- ✓ **Güvenlik İhtiyaçları:** Fizyolojik ihtiyaçları karşılanmış bireylerin bir sonraki ihtiyacı ise “güvenlik” olarak karşımıza çıkmaktadır. Güvenlik ihtiyacı kavramı ile bireylerin kendine ekonomik, fiziki, sosyal ve siyasal olarak güvenle yaşayabileceği bir ortam oluşturma ihtiyacı içinde olduğu vurgulanmaktadır.
- ✓ **Bir yere aitlik duygusu, Sevilme İhtiyacı:** Bireylerin her biri sosyal varlıklardır. Maslow ise ait olma ve sevgi ihtiyacı temeli ile bunun altını çizmektedir. Bireyler sosyal hayat içerisinde diğer insanlarla bir arada yaşayabilmek, sevmek ve sevilme isteği içindedir. Sevmek ve sevilme duygusunun olmadığı alanlar kişiye rahatsızlık hissi veren alanlardır.
- ✓ **Takdir ve Saygı İhtiyaçları:** Hiyerarşi içinde yer alan takdir edilme ve saygı görme ihtiyacının iki yönlü olduğu görülmektedir. Birinci yön, bireyin başarı ve hizmet gibi etkenlerle başkalarının takdirini kazanması ile ilgiliyken; ikincisi ise kişinin kendine saygı göstermesi, kendine güvenme gibi etkenlerle bağımsız olabilmesidir.
- ✓ **Kendini Gerçekleştirme:** Birey; kabiliyet ve yetenekleriyle bireysel varlığını net şekilde açığa çıkaramadığını hissediyorsa, içten içe bunalım yaşayacak ve bu boşluk olarak hissettiği bu bunalımı gidermeye çaba sarf edecektir. Yani, temel amaç ideal insan olmak ve bilge kişi özelliklerine erişebilmektir.



Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

#### 2.2.4. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, gereksinimler, dürtü, davranış ve amaç olmak üzere dört basamaklı bir döngüdür. Bu döngüler şu şekilde ifade edilebilmektedir (Arık, 1996; Önen, 2005):

- Bireyi belirli bir hedefe doğru iten iç ya da dış uyarıcının oluşturduğu itme gücü (dürtü),
- Dürtünün yönlendirdiği hedefe varmak için yapılan davranış,
- Hedefe ulaşarak doyum sağlama,
- Sağlanan doyumun verdiği pozitif geri bildirim,
- Pozitif bulguların tekrar yaşanma isteği nedeniyle oluşan içsel tepki (motivasyon).

Motivasyon sürecinin ilk basamağını gereksinimler oluşturmaktadır. Gereksinim, dokunsal ya da bedensel yoksunluklar sonucunda ortaya çıkan fizyolojik bir durumdur. İnsan gereksinimleri genel olarak sosyal içerikli, ruhsal ve biyolojik olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bunlardan kendini gösterme ve ihtiyaç kurma sosyal içerikli, otorite kurma, başarma, sevilme ruhsal ve korunma, açlık ve susuz biyolojik gereksinimlere örnek verilebilir (Arık, 1996: 121). Bu gereksinimlerin hangisi olursa olsun insanı harekete geçirebilmekte ve davranışa yönelmesine neden olmaktadır.

Davranışlar ise belli bir hedefe ulaşmak için kullanılan araçlardır. O hedefe ulaşım ile itici güç ortadan kalkmakta ve davranışlar yeni hedeflere yönelmektedir (Önen, 2005: 28). Yani motivasyon iç uyarılma ile gereksinim sayesinde başlamakta ve davranış ile dış uyarılmaya yönelerek hedefe ulaşmayı sağlamaktadır (Şimşek, 1998: 98). Yani motivasyon süreci şu sırayla gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 122):

1. Gereksinimler
2. Güdü (Uyarılma)
3. Davranış

#### 4. Amaç (Doyum)

Hedefe ulaşım sağlandığında bireyler mutlu olmaktadır. Ancak bir insanı sürekli mutlu yapan bir doyum noktası ya da hedef bulunmamaktadır. Bu nedenle motivasyon süreci yeni gereksinimler sürecinde yeniden başlamaktadır. Bireyler belli gereksinim ve istekler sonucunda yeterince motive olamaz ya da davranışları sonucunda başarısız olurlarsa mutsuzluğa ve ruhsal gerginliğe sürüklenmektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 122).

##### 2.2.5. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramları davranışçı yaklaşım, insancıl yaklaşım, sosyal öğrenme yaklaşımı, bilişsel yaklaşım olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

- Davranışçı yaklaşım: Bu yaklaşım, dışsal güdülenmeye dayalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, bireyler kendi amaçlarını bir kenara bırakıp, kendini ödüle getiren amaca yönelebilir. Davranışsal yaklaşım birçok okulda yaygın bir şekilde uygulanmasına rağmen, okullarda güdülenme konusunda tartışmalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma getirilen ana eleştiri, dıştan güdülenmenin bireyin üzerindeki olumsuz etkileridir (Küçükahmet, 2000: 54-56).
- İnsancıl yaklaşım: Bu yaklaşıma göre bütün insanlar güdülenmiştir. Kimse asla motivasyonsuz değildir. İnsancıl psikoloji, insanı zihinsel, duygusal ve sosyal faktörler içinde bir bütün olarak inceler ve bu faktörlerin öğrenmeyi nasıl etkileyeceği üzerinde durulur. İnsancıl psikoloji kişilerin algılamaları ve içten gelen ihtiyaçlarına cevapları üzerine odaklanır. İnsancıl yaklaşım güdülenmeyi, insanların büyüme ve gelişmelerine neden olan, etkin bir içgüdü olarak görmektedir. Güdülenme, öğretmenin öğrenciye veya sınıfta dışsal olarak yaptığı bir şey değildir, aksine büyüme gelişme ve yeni tecrübeleri entegre etmek için halihazırda var olan pozitif bir eğilimi beslemedir (Ayaydın, 1999: 16).
- Sosyal öğrenme yaklaşımı: Bu yaklaşım, davranışçı ve bilişsel yaklaşımların özelliklerini içerir ve yeni boyutlar ekler. Sosyal öğrenme kuramına göre, sadece dışsal uyarıcılardan etkilenmediğimiz gibi, yalnızca içsel etkilerle de yönlendirilmeliyiz. Çevresel değişkenler ve bilişsel özellikler kadar, öz-yeterlik, bağımlılık, başarı, saldırganlık gibi kişisel özellikler de bireyin davranışını etkiler. Davranış-

lar çevresel değişkenler, bilişsel özellikler ve kişisel özelliklerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. Sosyal öğrenme yaklaşımına göre, güdülenmeyi etkileyen üç ana etken vardır. Bunlar (Selçuk, 2004: 46-48):

- Bireyin amacına ulaşma beklentisi
- Amacın birey için değeri
- Bireyin yapılacak işe yönelik tepkisidir.
- Bilişsel Yaklaşım: Bilişsel yaklaşıma göre, düzeni ve dünya işlerini anlama ve denge kurabilme ihtiyacından dolayı güdülenme olmaktadır. Davranışsal yaklaşımda, dışsal etkenler önemli görülürken, bilişsel yaklaşımda ise içsel etkenler önemlidir. Hoşlandığı bir dersin sınavına çalışan bir öğrenci yorgunlunun, açlığının ya da uykusuzluğunun farkında olmayabilir. Çünkü amaçlarını gerçekleştirme gibi içsel ihtiyaç onu etkilemektedir (Öncü, 1999: 39-41).

#### **2.2.6. Motivasyonu Artırmada Kullanılan Araç ve Yöntemler**

Genel olarak insanları motive edecek ve motivasyonlarını artıracak araç ve yöntemler sekiz grupta ele alınmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Hanks, 1991: 53-54):

1. Eğitim imkanları: Herhangi bir kurumsa çalışan bireylerin beceri ve bilgi seviyeleri seminer ve eğitim imkanlarının artırılması ile artırılabilir ve bu durum motivasyonun artırılmasında da oldukça etkili olabilir.
2. Kariyer geliştirme: Herhangi bir kurumda bireyler yaptıkları işlerde kariyer yapma, yükselme imkanlarını değerlendirme ve kendilerini geliştirme konusunda oldukça hassastır. Kariyer geliştirme imkanları ile bireyler daha fazla çalışma isteği duyabilir yani motive olabilirler.
3. Ödüllendirme ve takdir: Çalışanlar yaptıkları işlerin ödüllendirilmesi ve takdir edilmesini oldukça önemser. Bu durum her zaman maddi ödül anlamına gelmemektedir. Bazen takdir edildiğinin hissedilmesi de yeterlidir. Maddi ya da manevi takdir ve ödüllendirme bireylerin motivasyonunu artıran önemli araçlardandır.
4. Çalışma hayatının kalitesi: Çalışma hayatı kalitesi dendiğinde akla, emeklilik olanaklarının iyi olması, sanat-kültür-spor faaliyetlerinin kurumda yer alması,

sosyal olanakların yeterli olması ve çalışma şartlarının güvenli ve sağlıklı olması gibi unsurlar akla gelmektedir. Bu unsurların yüksek kalitede olması motivasyonu artırıcı etkiye sahiptir.

5. Etkin iletişim: Bir kurumda yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişimde motivasyonu artırıcı etkiye sahiptir.
6. Rekabet: Kurum içerisindeki rekabet, çalışanları yeniliğe, üretmeye ve daha çok çalışmaya teşvik etmektedir.
7. Sorumluluk ve yetki devri: Çalışanlara sorumluluk ve yetki verilen kurumlarda, çalışanların motivasyonu çok yüksek olmaktadır. Çünkü başarılı olduklarında ödüllendireceklerini ve elde edecekleri tatmini düşünmeleri, başarısız olduklarında faturasının kendisine kesileceğini düşünmeleri motive olmalarına neden olmaktadır.
8. Yönetime katılım: Bir kurumda çalışanların fikirlerinin alınması ve karar alma sürecine katılımlarının sağlanması motivasyonu artırmaktadır. Çünkü bu durumda çalışanlar işletmenin sahibi gibi hisseder ve daha çok çalışırlar.

### 2.2.7. Öğretmen Motivasyonu

Herhangi bir bireyin mesleğinde başarılı olması ve bu başarısını devam ettirmesi, şüphesiz motivasyonuna bağlıdır. Ancak öğretmenlerin yüksek motivasyonlu olmaları birçok meslek mensubuna göre çok daha önemlidir. Çünkü bir öğretmenin başarısı, kendisini öğretim ve eğitime motive ettiği derecede yüksek olacak ve bu durum da sosyal çevre, kurum, aile ve öğrenci ile olan ilişkilerini etkileyecektir (Büyükses, 2010).

Bu yönüyle öğretmenlik mesleğinde hem dış hem de iç motivasyon kaynağı oldukça önem arz etmektedir. Ancak öğretmenlerin içsel motivasyonları ile mesleklerini sürdürmeleri çok daha başarılı olmalarına ve başarılı nesiller yetiştirmelerine sebep olmaktadır (Yazıcı, 2009).

Bir öğretmen motivasyonu yüksek olduğunda (Küçük, 2008);

- Monotonluk açmazına kapılmamakta,
- İşinden tatmin olmakta,

- Kendisini sistemin önemli bir parçası olarak görmekte,
- Daha kaliteli işler yapmakta
- Daha az zamanda daha kaliteli işler yapmakta,
- Huzurlu ve verimli olmakta
- İşlerini sevmekte
- Ve tüm bunların sonucu olarak daha verimli eğitim vermektedir.

### **2.3. Sosyal Beceri**

#### **2.3.1. Sosyal Beceri Nedir?**

Sosyal beceri oldukça kapsamlı bir kavramdır ve farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Sosyal beceriler, sosyal ortam içinde yapılması gereken ve bireylerarası etkileşimi geliştiren becerilerdir (Kaf, 2000).

Sosyal beceriler, “başkalarından olumlu tepki gelmesine yol açıp, olumsuz tepkileri de engelleyerek, başkaları ile iletişimi mümkün kılan, çevrede olumlu etki bırakan, hedefe yönelik duruma özgü ve sosyal içeriğe göre değişen hem gözlenebilir hem de gözlenemeyen bilişsel ve duyuşsal öğeler içeren davranışlar”dır (Yüksel, 1999).

Sosyal beceriler, “sosyal çevreye uyum sağlayabilme ve uygun yollar ile iletişim kurularak, oluşabilecek çatışmalarla başa çıkabilme becerileri”dir (Matson ve Rivet, 2007).

Sosyal beceriler, “Kişinin diğerleriyle daha güçlü bir iletişim kurması ve sosyal olarak kabul görmeyen tepkilerden kaçınmasına olanak veren sosyal olarak kabul görmeyen tepkilerden kaçınmasına olanak veren sosyal olarak kabul edilen öğrenilmiş davranışlar”dır (Gresham ve Nagle, 1980).

Yukarıdaki şekillerde tanımlanan sosyal beceriler, genel olarak altı unsuru bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar ise şu şekilde sıralanabilir (Hargie, 1986):

1. Maksatlı davranışlar
2. Mutlak suretle içinde olunan duruma uygun davranışlar

3. Bir hedefe ulaşmak için eş zamanlı yapılan ve birbirleriyle ilişkili davranışlar
4. Bireysel durumları ifade eden tanımlanabilir davranışlar
5. Öğrenilebilen davranışlar
6. Bilişsel davranışlar

Yani sosyal beceriler genel olarak maksatlı olarak yapılmakta, her zaman içinde bulunulan duruma uygun olmakta, bir hedefe ulaşmak için birlikte aynı anda yapılan davranışları içermekte, bireysel durumları ifade edebilmekte, öğrenebilmekte ve bilişsel kontrol altında yapılabilmektedir. Bu bağlamda sosyal beceriler bireylerin toplum tarafından kabulunu etkileyen ve yaşamın önemli bir parçasını oluşturan, herhangi bir bireyin diğer insanların ihtiyaç, düşünce ve duygularını anlamasına ve buna uygun davranmasına yardımcı olan becerilerdir.

### 2.3.2. Sosyal Becerinin Önemi

Sosyal beceriler, küçük yaştaki çocuklardan, yetişkinlere kadar herkes için oldukça önemlidir (Lynch ve Simpson, 2010). Bu becerilerin neden önemli olduğu şu şekilde sıralanabilir (Darıca, 2007; Tuğluk, Kök, Koçyiğit, Kaya, Gençdoğan 2008):

- Sağlıklı iletişim kurmaya yardımcı olmaktadır.
- Suç işlenmesini önlemektedir.
- Bireylerin kişilik yapısını, alışkanlıklarını, değer ve ahlak yapılarının temelini oluşturmaktadır.
- Sorumluluk almayı teşvik etmektedir.
- Dinlemeyi teşvik etmektedir.
- Sıra beklemeyi saygı unsuru haline getirmektedir.
- Paylaşımı tetiklemektedir.
- Cinsiyet ile ilgili farkındalıkları geliştirmektedir.
- Ahlaki anlayışı geliştirmektedir.
- Duygusal olgunluğa erişimi sağlamaktadır.

- Benlik duygusunu geliştirmektedir.

Ayrıca bir bireyin sosyal becerilere sahip olması şu yararları sağlamaktadır (Güçlü, 1998):

- Çatışmayı ele almayı ve çözmeyi amaçlayarak, problem çözmeye, görüşme ve uzlaşmayı sağlar.
- Özürlü başa çıkma, şikayette bulunma, özür dileme, akran baskısına direnme, olumsuz geri bildirim verme, takılma ve lakap takmayla başa çıkma, istekleri reddetme gibi birçok olumsuz durumla başa çıkmayı sağlar.
- Rahatlık sunma, ilgi gösterme, bilgi sunma, yakınlık belirtme, açıklama isteme, başkalarına yardım etme, paylaşma, soru sorma, başkalarını selamlama gibi etkileşimleri artırır.

Sağlıklı, başarılı ve mutlu toplumlar için insanların sosyal becerilerinin gelişmesi gerekmektedir. Bunun için de daha çok erken yaştan gelecek nesillerin eğitilmesi gerekmekte ve burada yine okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin motivasyonları ve bilgileri devreye girmektedir (Bilek, 2011).

#### **2.4. Sosyal Zeka**

Sosyal zeka en genel anlamıyla bireylerin motivasyonlarıyla ilgili doğru yargıda bulunma, diğer bireylerin niyet, düşünce ve duygularını anlama ve diğer bireylerle ilgilenme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Walker ve Foey, 1973).

Sosyal zeka farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlar şu şekildedir (Marlowe, 1986: 52):

- Sosyal zeka, davranışsal, duyuşsal ve bilişsel görme örüntülerinde oryaya çıkan bireysel bir özelliktir.
- Sosyal zeka, sosyal açıdan faydalı tutum ve davranışları sergilemede etkili olmak anlamındadır.
- Sosyal zeka, olumlu pekiştireç getirecek eylemlerde bulunma yeteneğidir.
- Sosyal zeka kendine yeterliği ifade etmekte, başarı beklentisi olarak tanımlanmaktadır.

- Sosyal zeka, bir bireyin hedef yaratma ve bu hedefe yönelik etkinlik gösterme yeteneğini ifade etmektedir.

#### **2.4.1. Sosyal Zekanın Unsurları**

Sosyal zeka ilk tanımlandığında tek boyutlu olduğu düşünölmüş, yapılan çalışmalar sonucunda çok sayıda unsurdan oluştuğu belirlenmiştir. Ancak farklı yazarlar sosyal zekanın unsurlarını farklı şekillerde sınıflandırmaktadır (Marlowe, 1986: 52).

Buzan (2002)'ye göre sosyal zekanın önemli sekiz unsuru bulunmaktadır:

1. Ne zaman ne yapacağını bilmek
2. İkna, insanları etkileme
3. Sosyal problem çözme, müzakere,
4. Popülerlik, sosyal ortamlarda etkinlik
5. Diğer bireyleri etkileme
6. Sosyallik
7. Dinleme becerileri
8. İnsanları okumak

Kosmitzki ve John (1993: 13)'a göre sosyal zeka 5 unsurdan oluşmaktadır:

1. Sosyal becerileri kullanarak insanları ustaca idare etme
2. Kompleks sosyal durumları sezebilme ve bu durumlara duyarlı davranma
3. Sosyal yaşamın kuralları ve normlarını bilme
4. İletişim kurmak ve insanlarla ilgilenmek için özel yetenek
5. Diğer bireylerin ruh hallerini anlamak

Silberman (2000)'e göre sosyal zekanın sekiz unsuru bulunmaktadır:

1. Çıkılmazda ilişki olduğunda uygun davranış gösterebilmek
2. İyi bir takım üyesi olabilmek
3. Yaratıcı çözümler ile kompleks durumları atlatılabilmek

4. İkna etmek, motive etmek ve başkalarını etkilemek
5. İletişim kurulan insanlardan geri bildirim almak
6. İhtiyaçları dile getirebilmek
7. Düşünce ve duyguları net ifade edebilmek
8. Diğer insanları anlamak

Bu sınıflandırmalara bakıldığında aslında aynı şeylerden bahsedildiği ve sosyal zeka unsurlarının genel olarak sosyal uyum, empati kurabilme, insanları idare edebilme, karışık durumlarda sosyal sezgi ve duyarlı olma, sosyal ve yaşam kuramları hakkında bilgi sahibi olma, diğerleri ile etkili iletişim kurabilme, diğer insanların ruhsal durumlarını ve iç dünyalarını algılama şeklinde ele alınabileceği görülmektedir. Bu unsurlar temel alınarak, sosyal zeka bileşenleri çok çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.YÖNTEM

Yöntem bölümünde bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizleri yer almaktadır.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama (ilişkisel) modelinde betimsel bir çalışmadır. Karasar'a (2006) göre, tarama modeli, geçmişte ya da halihazırda var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi, ortaya koymayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmanın konusunu oluşturan olay, birey ya da nesne, var olduğu koşullar içerisinde herhangi bir değiştirme ya da etkileme olmadan değerlendirilir. Tarama modelinin yöntem özellikleri açısından kurumların var olan düzenini olumsuz etkilemeden ve kurumlarda yer alan personele yönetsel zorluk oluşturmadan kullanılabilir. ( Kaptan, 2000). Bu çalışmada, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarına etkisini incelemiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Muş ili Malazgirt ilçesinde bulunan 346 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 1' de verilmiştir.

**Tablo1.** Sınıf Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	229	66,2
	Erkek	117	33,8
Mesleki kıdem	1-5 yıl	290	83,8
	6-10 yıl	31	9,0
	11 yıl ve üzeri	25	7,2

Çalışmaya katılan 346 sınıf öğretmeninin %66,2'si kadın, %33,8'i erkektir. Sınıf öğretmenlerinin %83,8'inin mesleki kıdemi 1-5 yıl, %9'unun 6-10 yıl, %7,2'sinin 11 yıl ve üzerindedir.

### 1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde öğretmenlerin cinsiyet, branş ve mesleki kıdem bilgilerinden oluşan sosyo-demografik bilgi formu yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik öğretmen algısının ölçülmesi amacıyla Şimşek (2003) tarafından geliştirilen Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri anket formunun Koçak (2013) tarafından güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılarak ölçeğe dönüştürülen formu kullanılmıştır. Koçak (2013) tarafından yapılan çalışmada ölçekteki ifadelerde değişiklik yapılmamıştır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: hiç katılmıyorum, 5: tamamen katılıyorum) 36 madde yer almaktadır. Ölçek, empatik düşünme (m1, 9, 15, 25, 27, 28, 29, 31, 33, 34, 35, 36), bilgi aktarma (m13, 16, 17, 18, 19, 20, 32), önyargısızlık (m2, 3, 8, 11, 12, 14), planlama (m21, 22, 23, 24) ve olumlu tutumlar (m4, 5, 6, 7) olmak üzere 5 boyut bulunmaktadır. Ölçeğin toplam ve alt boyut puanlarının yüksekliği okul müdürlerinin ilgili iletişim becerisine ilişkin öğretmen görüşlerinin yüksek düzeyde olumlu olduğu anlamı taşımaktadır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,98; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,97 – 0,93 – 0,86 – 0,88 ve 0,92 olarak hesaplanmıştır.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde sınıf öğretmenlerinin motivasyonunu ölçmek amacıyla Bektaş (2010) tarafından geliştirilen "Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: hiç katılmıyorum, 5: tamamen katılıyorum) 20 madde yer almaktadır. Ölçek, yönetici ile çalışma (m3, 4, 5, 6, 10, 14, 15), yönetici saygısı (m7, 8, 9, 17, 18), yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi (m12, 16, 19, 20), yönetici tutum davranışları (m1, 2, 11, 13) olmak üzere 4 boyut bulunmaktadır. Ölçeğin toplam ve alt boyut puanlarının yüksekliği öğretmenlerin yüksek düzeyde motivasyona sahip olduğu anlamını taşımaktadır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,96; alt boyutların

Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,92 – 0,90 – 0,87 ve 0,85 olarak hesaplanmıştır.

## **2. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Öğretmenlerin demografik bilgileri frekans ve yüzde analizi olarak sunulmuştur. Ölçek puanlarının normallik sınavında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness)  $\pm 1$  sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011:40). Normallik sınavında ölçek ve alt boyut puanları normal dağılım gösterdiğinden (Tablo 2) puanların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testi; mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Ölçekler arası ilişki analizi için Pearson korelasyon kullanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ( $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde temel problem ve alt problemler çerçevesinde elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bu bulgulara yönelik yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 2. Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler**

Ölçek	Alt Boyutlar	N	$\bar{\chi}$	SS	Skewness
Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri	Empatik Düşünme	346	3,92	1,06	-0,62
	Bilgi Aktarımı	346	4,08	0,94	-0,74
	Önyargısızlık	346	3,98	0,86	-0,52
	Planlama	346	3,87	0,99	-0,39
	Olumlu Tutumlar	346	4,01	1,12	-0,77
	<b>TOPLAM</b>	346	3,95	0,94	-0,61
Öğretmen Motivasyonu	Yönetici ile Çalışma	346	4,22	0,87	-0,64
	Yönetici Saygısı	346	4,41	0,81	-0,44
	Mo- Yönetici-Bireysel İhtiyaç İlişkisi	346	3,83	1,05	-0,44
	Yönetici Tutum Davranışları	346	4,22	0,89	-0,61
	<b>TOPLAM</b>	346	4,19	0,82	-0,58

Çalışmaya katılan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin toplam puanı  $3,95 \pm 0,94$  olarak bulundu. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin en yüksek düzeyde olumlu görüşlerin “bilgi aktarımı” ( $4,08 \pm 0,94$ ), “olumlu tutumlar” ( $4,01 \pm 1,12$ ), “önyargısızlık” ( $3,98 \pm 0,86$ ), “empatik düşünme” ( $3,92 \pm 1,06$ ) ve “planlama” ( $3,87 \pm 0,99$ ) şeklinde sıralandığı tespit edildi. Alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puan aralığına göre araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin “yüksek” düzeyde olumlu olduğu söylenebilir ( $5-1=4/5=0,8$ ; 1-1,8: çok düşük; 1,9-2,6: düşük; 2,7-3,4: orta; 3,5-4,2: yüksek; 4,3-5,0: çok yüksek) (Tablo 2).

Bulgulara bakıldığında okul müdürlerinin sosyal iletişim becerileri “Bilgi Aktarımı” alt boyutunun diğer alt boyutlara göre en yüksek düzeyde olumlu görülmesi yöneticilerin görevleri gereği sahip olmaları gereken bilgilere hakim oldukları ve sınıf öğretmenlerine de bilgi aktarımı konusunda yardımcı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmaya katılan sınıf öğretmenlerinin motivasyon toplam puanı  $4,19 \pm 0,82$  olarak bulundu. En yüksek puana sahip motivasyon alanlarının “yönetici saygısı” ( $4,41 \pm 0,81$ ), “yönetici tutum ve davranışları” ( $4,22 \pm 0,89$ ), “yönetici ile çalışma” ( $4,22 \pm 0,87$ ), “yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi” ( $3,83 \pm 1,05$ ) şeklinde sıralandığı tespit edildi. Alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puan aralığına göre araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin yönetici saygısı, yönetici tutum davranışları ve yönetici ile çalışma alanlarına ilişkin motivasyonunun “çok yüksek” düzeyde; yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi ve genel olarak motivasyonlarının “yüksek” düzeyde olumlu olduğu söylenebilir ( $5-1=4/5=0,8$ ; 1-1,8: çok düşük; 1,9-2,6: düşük; 2,7-3,4: orta; 3,5-4,2: yüksek; 4,3-5,0: çok yüksek) (Tablo 2).

Sınıf öğretmenlerinin motivasyon toplam puanlarına bakıldığında motivasyon alt boyutlarından “Yönetici Saygısı” kaynaklı motivasyonları çok yüksek düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerine saygılı ve anlayışlı davrandığı, öğretmenlere değer verdiği sonucuna ulaşılabilir. Yine bugulara göre “Yönetici tutum ve Davranışları” boyutunun çok yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı olumlu bakış açısıyla yaklaşarak onlara güven vermesi öğretmen motivasyon düzeyini artırmaktadır diyebiliriz. Bulgulara göre “Yönetici ile Çalışma” alt boyutunun da çok yüksek düzeyde olması okulda yapılan çalışmalarda öğretmenlerin fikirlerinin alınması, çalışmalara öğretmenlerin katılımının sağlanması ve öğretmenlerin yaptıkları işlerin yöneticiler tarafından takdir edilmesi öğretmen motivasyon düzeyini artırdığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 3. Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Ait Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait Bağımsız t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	SS	t	p	
Empatik Düşünme	Kadın	229	3,91	1,04	-0,26	0,795
	Erkek	117	3,93	1,10		
Bilgi Aktarımı	Kadın	229	4,10	0,88	0,26	0,792
	Erkek	117	4,05	1,05		
Önyargısızlık	Kadın	229	4,00	0,83	0,66	0,513
	Erkek	117	3,93	0,91		
Planlama	Kadın	229	3,89	0,98	0,59	0,553
	Erkek	117	3,82	1,03		
Olumlu Tutumlar	Kadın	229	4,03	1,11	0,25	0,804
	Erkek	117	3,99	1,14		
<b>TOPLAM</b>	Kadın	229	3,97	0,90	0,15	0,878
	Erkek	117	3,93	1,01		

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanların öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ( $p>0,05$ ) (Tablo 3).

Koçak (2013) tarafından 211 branş öğretmeni ile yapılan ortaokul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonuna etkisinin araştırıldığı çalışmada okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Uzun ve Ayık (2016) tarafından yapılan okul müdürlerinin sözsüz iletişim beceri düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Çetinkaya (2012) tarafından yapılan ve okul başarısında ilköğretim müdürlerinin iletişim becerilerinin etkisinin araştırıldığı çalışmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermemiştir.

**Tablo 4. Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Ait Puanların Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	SS	F	p
Empatik Düşünme	1-5 yıl	290	3,96	1,04	1,44 0,238
	6-10 yıl	31	3,76	1,10	
	11 yıl ve üzeri	25	3,64	1,21	
Bilgi Aktarımı	1-5 yıl	290	4,11	0,90	1,64 0,196
	6-10 yıl	31	4,07	1,00	
	11 yıl ve üzeri	25	3,73	1,20	
Önyargısızlık	1-5 yıl	290	4,02	0,84	2,27 0,105
	6-10 yıl	31	3,76	0,89	
	11 yıl ve üzeri	25	3,76	0,96	
Planlama	1-5 yıl	290	3,91	0,98	1,90 0,151
	6-10 yıl	31	3,68	0,98	
	11 yıl ve üzeri	25	3,59	1,11	
Olumlu Tutumlar	1-5 yıl	290	4,05	1,11	0,87 0,419
	6-10 yıl	31	3,90	1,21	
	11 yıl ve üzeri	25	3,80	1,08	
<b>TOPLAM</b>	1-5 yıl	290	3,99	0,92	1,54 0,215
	6-10 yıl	31	3,82	0,98	
	11 yıl ve üzeri	25	3,68	1,10	

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanların öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ( $p>0,05$ ) (Tablo 4).

Koçak (2013) tarafından yapılan ortaokul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonuna etkisinin araştırıldığı çalışmada okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı

bir farklılık oluşturmamıştır. Uzun ve Ayık (2016) araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Çetinkaya (2012) tarafından yapılan ve okul başarısında ilköğretim müdürlerinin iletişim becerilerinin etkisinin araştırıldığı çalışmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermemiştir.

**Tablo 5. Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonuna Ait Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{\chi}$	SS	t	p
Yönetici ile Çalışma	Kadın	229	4,26	0,80	0,93	0,355
	Erkek	117	4,14	0,97		
Yönetici Saygısı	Kadın	229	4,48	0,69	1,02	0,310
	Erkek	117	4,27	1,00		
Yönetici-Bireysel İlişkisi	Kadın	229	3,83	1,04	-0,11	0,910
	Erkek	117	3,83	1,09		
Yönetici Tutum Davranışları	Kadın	229	4,28	0,82	1,44	0,151
	Erkek	117	4,10	1,00		
<b>TOPLAM</b>	Kadın	229	4,23	0,75	0,92	0,356
	Erkek	117	4,10	0,95		

Sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarına ait puanların öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ( $p>0,05$ ) (Tablo 5).

Keçer (2017) tarafından yapılan ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisinin incelendiği araştırmada cinsiyet değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon puanlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Helvacı ve Başın (2013) tarafından okul yöneticilerinin motivasyon yaklaşımlarını belirlemek amacıyla yapılan çalışmada okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin genel öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Koçak (2013) tarafından

yapılan çalışmada branş öğretmenlerinin motivasyonlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bektaş (2010) tarafından yapılan ve ilköğretim okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinin sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarına etkinin incelendiği çalışmada “Yönetici Bireysel İhtiyaç İlişkisi” motivasyonunun erkek öğretmenlerde bayan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Baştürk (2015) tarafından yapılan ortakul öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdülenem yöntemlerini değerlendirdikleri çalışmada kadın ve erkek öğretmenlerin, ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Köprülü (2011) tarafından yapılan çalışmada erkek öğretmenlerin motivasyon düzeyleri bayan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinden daha düşük çıkmıştır.

**Tablo 6. Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonuna Ait Puanların Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	$\bar{\chi}$	SS	F	p	
Yönetici ile Çalışma	1-5 yıl	290	4,28	0,80	2,98	0,052	
	6-10 yıl	31	3,90	1,20			
	11 yıl ve üzeri	25	3,98	1,04			
Yönetici Saygısı	A-1-5 yıl	290	4,47	0,72	4,92	<b>0,008</b>	<b>A&gt;B,C</b>
	B-6-10 yıl	31	3,95	1,20			
	C-11 yıl ve üzeri	25	4,19	1,04			
Yönetici-Bireysel İhtiyaç İlişkisi	1-5 yıl	290	3,88	1,03	2,18	0,115	
	6-10 yıl	31	3,51	1,16			
	11 yıl ve üzeri	25	3,63	1,13			
Yönetici Tutum Davranışları	A-1-5 yıl	290	4,28	0,85	4,88	<b>0,008</b>	<b>A&gt;B,C</b>
	B-6-10 yıl	31	3,93	1,07			
	C-11 yıl ve üzeri	25	3,86	0,93			
<b>TOPLAM</b>	A-1-5 yıl	290	4,25	0,76	3,88	<b>0,022</b>	<b>A&gt;B,C</b>
	B-6-10 yıl	31	3,84	1,13			
	C-11 yıl ve üzeri	25	3,94	0,99			

Sınıf öğretmenlerinin yönetici ile çalışma alanına ait motivasyon puanlarının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ( $p>0,05$ ) (Tablo 6). Bu sonuç okul yöneticilerinin çalışma ortamında öğretmenlere yapıcı davrandığı, öğretmenleri çalışmalarında desteklediği ve öğretmenlerin çalışmalarını takdir ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Sınıf öğretmenlerinin yönetici saygısı alanına ait motivasyon puanlarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edildi ( $F=4,92$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre mesleki kıdemi 1-5 yıl olan sınıf öğretmenlerinin yönetici saygısı alanına ait motivasyon puanı ( $4,47\pm0,72$ ), mesleki kıdemi 6-10 yıl ( $4,19\pm1,04$ ) ve 11 yıl ve üzeri ( $3,95\pm1,20$ ) olan sınıf öğretmenlerinin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 6). Mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin “Yönetici Saygısı” kaynaklı motivasyonlarının daha yüksek çıkmasının mesleğin ilk yıllarını yaşayan öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından dinlediği, ve saygılı davranıldığı, öğretmenlerin düşüncelerine önem verilmesinin motivasyonlarını artırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Sınıf öğretmenlerinin yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi alanına ait motivasyon puanlarının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ( $p>0,05$ ) (Tablo 6). Bu durum bizi öğretmenlerin çalışma ortamında kendilerini rahat hissettikleri, düşüncelerini ve isteklerini özgürce ifade ettikleri sonucuna ulaştırabilir.

Sınıf öğretmenlerinin yönetici tutum ve davranışları alanına ait motivasyon puanlarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edildi ( $F=4,88$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre mesleki kıdemi 1-5 yıl olan sınıf öğretmenlerinin yönetici tutum ve davranışları alanına ait motivasyon puanı ( $4,28\pm0,85$ ), mesleki kıdemi 6-10 yıl ( $3,93\pm1,07$ ) ve 11 yıl ve üzeri ( $3,86\pm0,93$ ) olan sınıf öğretmenlerinin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 6). Bu bulgular ışığında “Yönetici Tutum ve Davranışları” motivasyon puanları anlamlı düzeyde yüksek çıkan 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin öğretmenlerin huzur ve güven içinde çalışmaları, olumlu bir

okul kültürü oluşturmak adına adaletli bir yönetim anlayışıyla hareket ettiği şeklinde açıklanabilir.

Sınıf öğretmenlerinin genel olarak motivasyon puanlarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edildi ( $F=3,88$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre mesleki kıdemi 1-5 yıl olan sınıf öğretmenlerinin genel olarak motivasyon puanı ( $4,25\pm 0,76$ ), mesleki kıdemi 6-10 yıl ( $3,84\pm 1,13$ ) ve 11 yıl ve üzeri ( $3,94\pm 0,99$ ) olan sınıf öğretmenlerinin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 6). Keçer (2017) tarafından yapılan çalışmada benzer bir sonuç elde edilmiş olup, 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 6-12 yıl kıdeme sahip köğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha fazla motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Koçak (2013) tarafından yapılan çalışmada farklı bir sonuç elde edilerek branş öğretmenlerinin motivasyonlarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bektaş (2010) tarafından yapılan çalışmada da farklı bir sonuç elde edilerek sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Emiroğlu (2017) tarafından yapılan çalışmada ise motivasyon kaynaklarının öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark olarak farklılaşmadığı saptanmıştır. Ebcim (2012) tarafından yapılan çalışmada da öğretmen motivasyonunun mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 7. Yöneticilerin Sosyal İletişim Becerilerine Göre Düzeltilmiş Sınıf Öğretmeni Motivasyonu Puanlarının Cinsiyete Göre Betimsel İstatistikleri**

Cinsiyet	n	$\bar{\chi}$	$\Delta\bar{\chi}$
Kadın	229	4,22	4,23
Erkek	117	4,10	4,11

Yöneticilerin sosyal iletişim beceri puanlarına göre düzeltilmiş öğretmen motivasyon puanları incelendiğinde kadın öğretmenlerin puanlarının (4,22) erkek öğretmenlerin puanlarından (4,10) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin sosyal iletişim beceri puanlarına göre düzeltilmiş puanlar incelendiğinde öğretmen motivasyon puanlarında değişim olduğu ve her iki cinsiyette de puan-

ların yükseldiği kadın öğretmenlerin puanının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Kadın ve erkek öğretmenler arasında görülen puan farkının anlamlı olup olmadığına ilişkin yapılan ANCOVA sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8.Yöneticilerin Sosyal İletişim Becerilerine Göre Düzeltilmiş Sınıf Öğretmeni Motivasyonu Puanlarının Cinsiyete Göre ANCOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler		Kareler		F	p
	Toplamı	sd	Ortalaması			
Yöneticilerin Sosyal İletişim Becerisi	5,09	1	5,06		318,34	0,000
Cinsiyet	0,02	1	0,02		1,28	0,258
Hata	5,45	343	0,02			
Toplam	27,37	346				

ANCOVA sonuçlarına göre, kadın ve erkek öğretmenlerin sosyal iletişim becerilerine göre düzeltilmiş sınıf öğretmeni motivasyonu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusu elde edilmiştir ( $F_{1, 343}=1,28$ ;  $p>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle cinsiyet değişkenine göre ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durum okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerini kullanırken öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapmadığı için sınıf öğretmenlerinin motivasyonları arasında bir fark oluşturmadığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 9. Yöneticilerin Sosyal İletişim Becerilerine Göre Düzeltilmiş Sınıf Öğretmeni Motivasyonu Puanlarının Mesleki kıdeme Göre Betimsel İstatistikleri**

Mesleki kıdem	n	$\bar{\chi}$	$\Delta\bar{\chi}$
1-5 yıl	290	4,24	4,22
6-10 yıl	31	3,83	3,92
11-15 yıl	25	3,93	4,09

Yöneticilerin sosyal iletişim beceri puanlarına göre düzeltilmiş öğretmen motivasyon puanları incelendiğinde mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin puanlarının (4,24), mesleki kıdemi 6-10 yıl (3,83) ve 11-15 yıl (3,93) olan öğretmenlerin puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin sosyal iletişim beceri puanlarına göre düzeltilmiş puanlar incelendiğinde öğretmen mo-

tivasyon puanlarında değişim olduğu ve 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarının düştüğü, mesleki kıdemi 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlerin puanlarının yükseldiği ancak yine de mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Mesleki kıdeme göre öğretmenler arasında görülen puan farkının anlamlı olup olmadığına ilişkin yapılan ANCOVA sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10. Yöneticilerin Sosyal İletişim Becerilerine Göre Düzeltmiş Sınıf Öğretmeni Motivasyonu Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANCOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler		Kareler		F	p
	Toplamı	sd	Ortalaması			
Yöneticilerin Sosyal İletişim Becerisi	4,92	1	4,92		312,34	0,000
Mesleki kıdem	0,09	2	0,04		2,74	0,066
Hata	5,39	342	0,02			
Toplam	27,37	346				

ANCOVA sonuçlarına göre, farklı mesleki kıdemdeki öğretmenlerin sosyal iletişim becerilerine göre düzeltilmiş sınıf öğretmeni motivasyonu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusu elde edilmiştir ( $F_{2; 342}=1,28$ ;  $p>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle mesleki kıdem değişkenine göre ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**Tablo 11. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları**

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1-Empatik Düşünme	0,88**	0,86**	0,88**	0,87**	0,98**	0,62**	0,53**	0,69**	0,65**	0,69**
2-Bilgi Aktarımı	1	0,85**	0,86**	0,81**	0,94**	0,58**	0,49**	0,62**	0,59**	0,63**
3-Önyargısızlık		1	0,81**	0,86**	0,93**	0,57**	0,50**	0,63**	0,59**	0,63**
4-Planlama			1	0,79**	0,92**	0,58**	0,52**	0,65**	0,59**	0,65**
5-Olumlu Tutumlar				1	0,9**	0,56**	0,47**	0,61**	0,58**	0,61**

<b>6-TOPLAM</b>	1	0,62 **	0,54**	0,69**	0,65**	0,69**
7-Yönetici ile Çalışma	1	0,84**	0,76**	0,86**	0,96**	
8-Yönetici Saygısı		1	0,68**	0,75**	0,88**	
9-Bireysel İhtiyaç İlişkisi			1	0,76**	0,89**	
10-Yönetici Tutum Davranışları				1	0,91**	
<b>11-TOPLAM</b>					1	

Okul müdürlerinin empatik düşünme iletişim becerisine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanlar ile öğretmenlerin yönetici ile çalışma alanı motivasyon alanı ( $r=0,62$ ;  $p<0,01$ ), yönetici saygısı alanı ( $r=0,53$ ;  $p<0,01$ ), yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi ( $r=0,69$ ;  $p<0,05$ ), yönetici tutum davranışları ( $r=0,65$ ;  $p<0,01$ ) ve genel olarak motivasyon ( $r=0,69$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi (Tablo 11).

Okul müdürlerinin bilgi aktarımı iletişim becerisine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanlar ile öğretmenlerin yönetici ile çalışma alanı motivasyon alanı ( $r=0,58$ ;  $p<0,01$ ), yönetici saygısı alanı ( $r=0,49$ ;  $p<0,01$ ), yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi ( $r=0,62$ ;  $p<0,05$ ), yönetici tutum davranışları ( $r=0,59$ ;  $p<0,01$ ) ve genel olarak motivasyon ( $r=0,63$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi (Tablo 11).

Okul müdürlerinin önyargısızlık iletişim becerisine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanlar ile öğretmenlerin yönetici ile çalışma alanı motivasyon alanı ( $r=0,57$ ;  $p<0,01$ ), yönetici saygısı alanı ( $r=0,50$ ;  $p<0,01$ ), yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi ( $r=0,63$ ;  $p<0,05$ ), yönetici tutum davranışları ( $r=0,59$ ;  $p<0,01$ ) ve genel olarak motivasyon ( $r=0,63$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi (Tablo 11).

Okul müdürlerinin planlama iletişim becerisine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanlar ile öğretmenlerin yönetici ile çalışma alanı motivasyon alanı ( $r=0,58$ ;  $p<0,01$ ), yönetici saygısı alanı ( $r=0,52$ ;  $p<0,01$ ), yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi

( $r=0,65$ ;  $p<0,05$ ), yönetici tutum davranışları ( $r=0,59$ ;  $p<0,01$ ) ve genel olarak motivasyon ( $r=0,65$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi (Tablo 11).

Okul müdürlerinin olumlu tutumlar iletişim becerisine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanlar ile öğretmenlerin yönetici ile çalışma alanı motivasyon alanı ( $r=0,56$ ;  $p<0,01$ ), yönetici saygısı alanı ( $r=0,47$ ;  $p<0,01$ ), yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi ( $r=0,61$ ;  $p<0,05$ ), yönetici tutum davranışları ( $r=0,58$ ;  $p<0,01$ ) ve genel olarak motivasyon ( $r=0,61$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi (Tablo 11).

Okul müdürlerinin genel olarak iletişim becerisine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanlar ile öğretmenlerin yönetici ile çalışma alanı motivasyon alanı ( $r=0,62$ ;  $p<0,01$ ), yönetici saygısı alanı ( $r=0,54$ ;  $p<0,01$ ), yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi ( $r=0,69$ ;  $p<0,05$ ), yönetici tutum davranışları ( $r=0,65$ ;  $p<0,01$ ) ve genel olarak motivasyon ( $r=0,69$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi (Tablo 11).

Bu durum ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı saygı ve sevgi duyan, karşılıklı anlayış ve güven duygusu oluşturan, öğretmenlerin fikirlerine değer veren bir yönetim anlayışıyla hareket etmesinin motivasyonun artmasında oldukça önemli olduğu söylenebilir. Şenel ve Buluç'un (2016) 2013-2014 eğitim öğretim yılında 400 öğretmen ile yapmış olduğu çalışmada destekleyici müdür davranışlarının okulun etkililiğini olumlu yönde etkilediği, sınırlayıcı davranışlar sergilemesinin ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bektaş (2010) tarafından , 2009-2010 öğretim yılında eğitim ve öğretim yapan 200 öğretmen ve 78 yönetici olarak toplam 278 kişi ile yürütülen çalışmada yöneticilerin sosyal iletişim becerilerinin sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği ve sosyal iletişim becerisi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ada ve arkadaşları (2013) tarafından 19 sınıf öğretmeni ile yapılan çalışmada okul yönetiminin öğretmenlerin çalışmalarını takdir edip olumlu davranışları takdir etmesinin öğretmen mo-

tivasyonuna etki ettiği, öğretmenlerinin çalışmalarında tam anlamıyla başarıya ulaşabilmeleri için güçlü ve güven duygusu uyandıran bir yönetime sahip olmak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öztürk ve Dündar (2003) Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlığı merkez örgütlerinde çalışan 150 kamu çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada çalışanların yaptıkları işlerin takdir görmesi, çalışanların fikirlerine önem verilmesinin motivasyonu artırdığı ortaya çıkmıştır. Karaköse ve Kocabaş (2006) tarafından toplamda 296 öğretmenin görüşleri alınarak tamamlanan çalışmada özel okullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürleri tarafından takdir edilmelerinin iş doyumunu yaşamalarına ve motivasyonlarına olumlu etki ettiği, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin ise bu maddeye katılımlarının az olduğu görülmüştür. Maçın (2010) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özgan ve Aslan (2008) ise yöneticilerden ve öğretmenlerden oluşan toplam 13 kişiyle yapılan çalışmada okul yöneticilerinin iletişim biçiminin öğretmen motivasyonunu etkilediği, öğretmenlerin yöneticilerinin sert ve emredici konuşmalarından olumsuz etkilendikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Ünal (2000)' ın 186 yönetici ve öğretmenle yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin öğretmenlere değer vermesi, fikirlerinin alınması ve öğretmenlere güven duymasının öğretmenleri motive etmede en çok kullandığı davranışlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kelce (2009) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sahip oldukları iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen arasındaki ilişkide önemli bir rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aksoy (2005) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin öğretmen motivasyonunda önemli bir etkiye sahip olduklarının farkında olduklarını fakat motivasyonu sağlamak adına iletişim becerilerini kullanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Torbacıoğlu (2007) öğretmen motivasyonunda ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yöntemlerinin anlamlı düzeyde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Literatürdeki sonuçlar ışığında ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarına etkisinin ortaya konduğu çalışmanın ilgili literatür ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın bulguları ve yorumlarına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

#### 5.1. SONUÇLAR

Araştırmanın alt problemlerine yönelik elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlar şu şekildedir;

1. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanların öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi.

2. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanların öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi.

3. Sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarına ait puanların öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi.

4. Sınıf öğretmenlerinin genel olarak motivasyon puanlarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edildi. Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan sınıf öğretmenlerinin genel olarak motivasyon puanı , mesleki kıdemi 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri olan sınıf öğretmenlerinin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

5. Cinsiyet değişkenine göre ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

6. Mesleki kıdem değişkenine göre ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

7. Okul müdürlerinin genel olarak iletişim becerisine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanlar ile öğretmenlerin yönetici ile çalışma alanı motivasyon

alanı genel olarak motivasyon puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi.

8. Okul müdürlerinin genel olarak iletişim becerisine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanlar ile öğretmenlerin yönetici saygısı alanı motivasyon puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi.

9. . Okul müdürlerinin genel olarak iletişim becerisine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanlar ile öğretmenlerin yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi alanı motivasyon puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi.

10. Okul müdürlerinin genel olarak iletişim becerisine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanlar ile öğretmenlerin yönetici tutum davranışları alanı motivasyon puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi.

11. Okul müdürlerinin genel olarak iletişim becerisine ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanlar ile genel olarak motivasyon puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi.

## **5.2. ÖNERİLER**

### **5.2.1. Uygulamaya İlişkin Öneriler**

1. İlkokulda görev yapan okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını sağlamalarında sosyal iletişim becerilerinin ne denli önemli olduğu göz önüne alınarak okul yöneticileri hizmet öncesi hazırlayıcı eğitime tabi tutularak hizmet içinde de sosyal iletişim becerisinin gelişmesi için hizmet içi eğitimler almaları sağlanabilir..

2. Okul yöneticileri seçilirken yalnızca puan odaklı sözlü ya da yazılı sınav ile seçilmemeli, bu puan yeterliliği yanında yöneticinin iletişim becerilerinin iyi şekilde değerlendirilebileceği düzenlemeler yapılabilir.

3. İlkokullarda okul yöneticileri öğretmenlerin yaptıkları mesleğin kutsallığının farkında olarak öğretmenleri motive edici sözel ve sözel olmayan iletişim becerilerini iyi kullanabilir.

4. Okul müdürleri, sağlıklı bir okul kültürü oluşturmak, öğretmenlerin daha iyi motive edebilmek için, öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenebilir ve onlara okulun amaçları doğrultusunda çaba göstermeleri için takım ruhunu aşılabilir.

### **5.2.2. Araştırmacılara İlişkin Öneriler**

1. Araştırma okul yöneticilerin sosyal iletişim becerisininin öğrenci ve veli üzerindeki etkisi boyutuyla ele alınıp değerlendirilebilir.
2. Okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim becerileri ile hem müdürün hem de öğretmenlerin yetiştiği bölgelerde farklılık gösterip göstermediği araştırılabilir.
3. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin iletişim becerilerini geliştirmek için projeler geliştirilebilir ve sonuçları yordanabilir.

## KAYNAKÇA

Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ., Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2013 17 (3) :151-166

Ahmad, I. (2011). Effect of teacher efficacy beliefs on motivation. *Journal of Behavioural Sciences*, 21(2), 35-46.

Ahmed, N. (2015). Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi. URL: <https://prezi.com/k4u9ycj11yhm/douglas-mcgregorun-x-ve-y-teorisi/> Erişim Tarihi: 04.06.2017

Aksoy, İ. (2005). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Altuğ, D. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı, İntermat Yayıncılık, Ankara.

Argyle, M. (1994). *The Psychology of Interpersonal Behaviour ( 5 th Edition)*. London: Penguin.

Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, İstanbul.

Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi* 2, 2005, s. 59-67

Ayaydın, A. (1999). ‘Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi’, Anı Yayıncılık, Ankara , s. 38

Bahar, E. (2012). *İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin bir Alan Araştırması”. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7: 1-30.

Baştürk, Ü. (2015). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güdüleme Yöntemleri: Ortaokul Öğretmenlerinin Değerlendirmeleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi* 2015, 5 (2), 147-175

Baygül, B. ve İnam, Ö. (2006). Kurum içi iletişim: çalışanların sağlıklı iş yaşamı beklentilerinin betimlenmesine yönelik bir çalışma. 2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 27-28 Nisan 2006 (syf. 92-100). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü.

Bektaş, A. (2010). İlköğretim okulları yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bıçakçı, İ. (1998). *İletişim ve Halkla İlişkiler - Eleştirel Bir Yaklaşım-*. Ankara: Kapital Medya Hizmetleri.

Bilek, M. H. (2011). Okul öncesi dönem çocuklarının ev ile okul ortamındaki sosyal becerilerinin karşılaştırılması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.

Bostrom, R.N. (1997). The process of listening. In O.Hargie (Ed.). *The handbook of communication skills*. London: Routledge.

Buzan, T. (2002). *The power of social intelligence*. Thorsons.

Büyükçolak, K. M. (1997). Bilgi çağında liderlik. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran 1997 (syf. 321-326). İstanbul: Deniz Harp Okulu.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 14. Baskı, PEGEM Akademi, Ankara.

Büyükses, L. (2010). Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Canman, D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama. *AİD*, 26(1).

Ceyhan, A. A. (2006) “An Investigation Of Adjustment Levels Of Turkish University Students With Respect To Perceived Communication Skill Levels”,

Social Behavior and Personality and international Journal, Volume 34, Issue 4, Pages 367-380.

Ciani, K., Ferguson, Y., Bergin, D. ve Hilpert, J. (2010). Motivational influences on school-prompted interest. *Educational Psychology*, 30(4), 377-393.

Cihangir, Z. (2004). *Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2014). “İletişim Kavramı ve Çeşitleri”. “İletişim Kurma Yolları, Engel ve Problemleri”. *Genel, Teknik ve Etkili İletişim*. Ed. İ. Çağlar ve S. Kılıç. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık. 1-26. 51-62.

Çağlar, M. E. (2014). “Kişiler Arası İletişimde Etkinlik ve Empati”. *Genel, Teknik ve Etkili İletişim*. Ed. İ. Çağlar ve S. Kılıç. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık. 133-150.

Çetinkaya, H. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Çoban, O. (2009). [http://www.onurcoban.com/2009/06/iletisim-modelleri\\_1760.html](http://www.onurcoban.com/2009/06/iletisim-modelleri_1760.html). Erişim Tarihi :19.12.2017.

Darıca, N. (2007). *Okul Öncesi Eğitimcileri İçin Etkinlik Dünyası*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.

Davies, L. ve Iqbal, Z. (1997). “Tensions in teacher training for school effectiveness the of Pakistan,” *School Effectiveness and School Improvement*. 8,2: 254-266.

Doğan, S., ve Koçak, O. (2014). Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki [doi: 10.14527/kuey. 2014.009]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.

Durukan, H. (2003). *Yönetimde insan ilişkileri*. Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(2) , 277-284.

Durukan Ö.D. (2006) Demografik Faktörler ve Kişilik Özelliklerinin İş, Doyumu Üzerindeki Etkisi Besli Faktör Kişilik Modeline Dayalı Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Ebcim, P. Ö. (2012). Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonu ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Emiroğlu, O. (2017). Öğretmen Motivasyon Kaynaklarına İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri. Doktora Tezi). Yakın Doğu üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.

Erdoğan, İ., Alemdar, K. (1990). *İletişim ve Toplum- Kitle İletişim Kuramları tutucu ve değişimci yaklaşımlar*. Ankara: Bilgi Yayınevi.

Eren , E. (1993) . *Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Dördüncü Baskı Beta Bas.Yay. Dağ. : İstanbul

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdas ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Basım AS, İstanbul.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 3.Baskı.

Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk, S. (1998). *Eğitimde program geliştirme* (10. Baskı). Ankara: Me-teksan A.Ş.

Fiske, J. (1996). *İletişim çalışmalarına giriş*. Ankara: Ark.

Goldring, L. (2002). The power of school culture. *Leadership*, 32(2), 32-35.

Gökçe, E. (2003). “*Gelişmiş Ülkelerde Sınıf Öğretmeni Yetiştirme Uygulamaları*.”. Eğitimde Yansımalar: VII Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu Kitabı. Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas 68-80.

Gresham, F. M. ve Nagle, R. J. (1980). Social skills training with children: Responsiveness to modeling and coaching as a function of peer orientation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 6, 718-729.

Güçlü, N. (1998). Okul müdürlerinin sosyal beceri düzeylerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. VII Eğitim Bilimleri Kongresi, Konya.

Güneş, K. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güngör, N. (2011). *İletişim Kuramları ve Yaklaşımları*. İstanbul: Siyasal Kitabevi.

Güngör, N. (2013). *İletişim/ Kuramları ve Yaklaşımları*. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Gürgen, H. (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, 1.Baskı, İstanbul: Der Yayınları.

Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro.

Halis, M. (2000), “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. 14, S. 1, Erzurum, ss. 217–230.

Hanks, K. (1991). *Motivating People*, Crisp Publications, Boston, s.53-54.

Hargie, O. (Ed.). (1986). *The handbook of communication skills*. Psychology Press.

Hargie, O. ve Dickson, D. (2004). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice* (4th Edition). Hove: Routledge.

Hartley, P. (2010). *Kişilerarası iletişim*, Çev. Ü.Doğanay, M.A.Yamanoğlu, B.Şimşek, P.Özdemir, H.Kağanlı, İ.Ö.Taştan, İmge Kitabevi, 1. Basım, Ankara.

Hayes, J. (2002). *Interpersonal skills at work* (2nd Edition). Hove: Routledge.

Helvacı, M. A., Başın, H. (2013). *Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımları* ( Uşak İli Örneği). Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Kış-2013 Cilt:12 Sayı:44 (300-322).

Hernandez, T. J., ve Seem, S. R. (2004). A safe school climate: a systemic approach and the school counselor. *Professional School Counseling*, 7(4), 256–262.

Işık, M. ve Biber, L. (2008). “İletişim, İletişim Süreci ve İletişim Çeşitleri”. *Genel ve Teknik İletişim*. Ed. M. Işık. 2. Baskı. Konya: Eğitim Akademi Yayınları. 1-40.

Jesus, S. N. D. ve Abreu, M. V. (1994). Study of teachers’ motivation to motivate students by the theory of planned behavior. (Eric No. ED400235).

Kaf, Ö. (2000). *Hayat bilgisi dersinde bazı sosyal becerilerin kazandırılmasında yaratıcı drama yönteminin etkisi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6, 173-184.

Kaptan, S. (2000). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. (11. Basım). Ankara: Bilim Yayınevi.

Karadeniz, B. C. ve Yavuz, C. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi*. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(9), 507-509.

Karaköse, T., Kocabaş, İ. (2006). *Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri*. Eğitimde Kuram ve Uygulama, 2(1):3-14.

Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*.(16. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.

Karslı, M. D. (2006). *Etkili okul yöneticiliği*. İstanbul: Morpa.

Kaur, K. ve Kaur, P. (2013). Relationship between self - efficacy and teacher motivation of secondary school teachers of punjab. *Indian Streams Research Journal*, 3(9), 1-5.

Kavcar C. (2003). “Alan öğretmeni yetiştirme.”. Eğitimde Yansımalar: VII Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu Kitabı. Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas 81-89.

Kaya, A. (2011). “İletişime Giriş: Temel Kavramlar ve Süreçler”. *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim*. Ed. A. Kaya. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Keçer, F. (2017). İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerine etkisi. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Kelce, M. (2009). İlköğretim okullarında yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keskin, A. (2003). Öğrenmede dikkat ve motivasyonun önemi. <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyon>. Erişim Tarihi :18.12.2017

Kılıçaslan, E. (2011). *İletişim kurma becerileri*. 2. Baskı. İstanbul: Kriter Yayınevi.

Kim S. H. (1997). *Kendinizi ve başkalarını motive etmenin 1001 yolu*, Çev: Aydın, H., Timaş Yayınları, İstanbul.

Knapp, M.L., Vangelisti, A.L. (2008). “Interpersonal Communication and Human Relationship”, Sixth Edition, Publisher: Allyn&Bacon, America.

Koçak, O. (2013). Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Koçel, T. (1982). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Korkut, F. (2004). “İletişim Becerileri Eğitimi Alan Psikolojik Danışmanların Bazı Nitelikleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 15: 8-15.

Kozmitzki, C. ve John, O. P. (1993). The implicit use of explicit conceptions of social intelligence. *Personality and Individual Differences*, 15, 11-23.

Köprülü, S. T. (2011). İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Küçük, E. (2008). İlköğretim okulları öğretmenlerinin okul yöneticilerine yönelik çağdaş denetim algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasında ilişki istanbul ili eyüp ilçesi örneği). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İstanbul,

Küçükahmet, L. (2000). *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar*, İstanbul, Nobel Yayınları , s. 54-56.

Ludlow, R. (1992). The essence of effective communication, London: Prentice Hall.

Lynch, S. A. ve Simpson, C. G. (2010). Social skills: laying the foundation for success. *Dimensions of Early Childhood*. 38, 3-12.

Maçın, E. (2010). Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul

Marlowe, H. (1986). "Social intelligence: evidence for multidimensionality and construct independence". *Journal of Educational Psychology*. 78 (1), 52-58.

Marşap, A. (1999). *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Öncü.

Maslow, A. H., Frager, R., ve Fadiman, J. (1970). *Motivation and personality* (Vol. 2, pp. 1887-1904). New York: Harper & Row.

Matson, J. L., Matson, M. L. ve Rivet, T. T. (2007). Social skills treatments with children with autism spectrum disorders. *Behavior Modification*, 31, 682-707.

Mcquail, D. ve Windahl, S. (1997). *Kitle iletişim modelleri*. Ankara: İmge Kitapevi Yayınları

Morcom, V. ve MacCallum, J. (2009). "Motivation in action" in a collaborative primary classroom: developing and sustaining teacher motivation. *Australian Journal of Teacher Education*, 34(6), 23-40.

Neves de Jesus, S. ve Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology*, 54(1), 119-134.

Ololube, N. P. (2006). Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: an assessment. *Essays In Education*. (Eric No. ED496539).

Öktem, M. K. (1991). *Güdüleme kurumları ve yetişen kamu yöneticilerimiz: X ve Y kuramları üzerine bir alan araştırması*. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(3).

Önen, L., Tüzün, B. (2005), *Motivasyon*, Epsilon Yayınları, İstanbul

Önen, L. (2005). *Motivasyon*. Epsilon Yayıncılık :İstanbul

Öncü, H. (1999). *Sınıf yönetimi*, İstanbul, İletişim Yayınları, s. 39-41.

Özdoğru, M. ve Aydın, B. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.

Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi*. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 190-206

Öztürk, T. (2006). İlköğretim öğretmenlerinin motivasyonunu arttıran ve idame ettiren faktörler (Kağıthane-Levent Uygulaması). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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,

Pektaş, S. (1989). "Sözel olmayan öğretmen davranışlarının öğretime etkileri," *Çağdaş Eğitim*. 14 (148), 32-36

Rafferty, T. J. (2003). School climate and teacher attitudes toward upward communication in secondary schools. *American Secondary Education*, 49-70.

Ron, R. (1992). Student motivation school culture, and academic achievement: what school leaders can do. (Eric No. ED351741)

Rungapadiachy, D.M. (1999). *Interpersonal communication and psychology for health care professionals: Theory and practice*. Edinburgh: Butterworth-Heinemann.

Sabancı, A. (1994). Eğitim yönetiminde çift yönlü iletişim yönetilenleri iş doyumunu ve motivasyon bakımından nasıl etkilemektedir? (Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye.

Sabuncuoğlu, Z. (2001). *Örgütsel psikoloji*, 3.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z., Gümüş, M., (2012). *Örgütlerde iletişim*. 2. Baskı. İstanbul: Kriter Yayınevi.

Scherer, K.R. (1981). Speech and emotional states. In J.K. Darby (Ed.) *Speech evaluation in psychiatry*. New York: Grune and Stratton.

Selçuk, Z. (2004). *Gelişim ve öğrenme*. Nobel Yayıncılık, Ankara

Serinkan, C., (2008). *Liderlik ve motivasyon*, Nobel yayınları, Ankara.

Sezgin, S. İ (2003). "Açış Konuşması". Eğitimde Yansımalar: VII Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu Kitabı, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas 15-16.

Silberman, M. (2000). *Peoplesmart: developing your interpersonal intelligence*. Berrett- Koehler Publishers Inc.

Şenel, T., Buluç, B. (2016). İlkokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Türk Bilim Araştırma Vakfı.*, Yıl: 2016, Cilt:9, Sayı:4, Sayfa: 1-12

Şimşek, M. İ. (1998). *Yönetim ve organizasyon*, 5. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara

Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi* (9.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Taşcı, D., Eroğlu, E. (2008). “*Kurumsal iletişim kalitesinin oluşmasında yöneticilerin geribildirim verme becerilerinin etkisi*”. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi 2 (5): 26-34.

Tevrüz, S. (1997). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*, Ed. Tevrüz, S., Sürekli, D., 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği, Kalite Derneği, istanbul.

Tınaz, P. (2013). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Torbacıoğlu, D. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yöntemleri ve güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tuğluk, İ. H., Kök, M., Koçyiğit, S., Kaya, H. İ. ve Gençdoğan, B. (2008). Okul öncesi öğretmenlerinin okuma-yazma etkinliklerini uygulamaya ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 17, 72-81.

Tuna, Y. (2012). “*İletişim kavramı ve iletişim süreci*”. İletişim. Ed. İ. Vural. Ankara: Pegem Akademi. 2-24.

Tuncel, H. (2011). *Kurumsal iletişimin kavramsal çerçevesi hakkında bir yorum*, Marmara İletişim Dergisi, Sayı 18, s. 252-267

Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H., Yılmaz, M.K. (2012). *İletişim (Genel ve Örgütsel Boyutuyla)*. 8. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H., Yılmaz, M. K., Erdönmez, C. (2003). *Genel ve teknik iletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Uzun, T., Ayık, A. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sözsüz iletişim beceri düzeylerinin belirlenmesi: bir öncü çalışma*. İletişim ve Araştırma Dergisi, Sayı:43, Güz 2016.

Ünal, S. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 7 Ss: 84 – 90.

Vural, İ., Tuna, Y., Birsen, Ö., Erzurum, F., Küçük, M., Çolak, F. Ü., v.d . (2012). *İletişim*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Wahab, J. A., Hamid, A. H. A., Zainal, S. & Rafik, M. F. M. (2013). The relationship between headteachers' distributed leadership practices and teachers' motivation in national primary schools. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167

Weis, L., Combleth, C., Zeeichner, K.M. ve Appie., M.W. (1990). "Curriculum for tomorrow's schools," Buffalo Research Institute an Education for Teaching Graduate School of Education. State University of New York: May, 1-28.

Walker, R. E. ve Foley, J. M. (1973). Social intelligence: Its history and measurement. *Psychological Reports*, 33, 451-495.

Yavilioğlu, C., (2002). *Ekonomik Kalkınma ve Motivasyon Arasındaki İlişki*, Celal Bayar Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Dergisi, C.II no:2, Manisa.

Yazıcı, H. (2009). *Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış*. Kastamonu Eğitim Dergisi, S.17 (1), s.33-46.

Yılmaz, A., ve Ceylan, Ç. B. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.

Yüksel, G. (1997). "Sosyal beceri eğitiminin üniversite öğrencilerinin sosyal beceri düzeyine etkisi," Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, G. (1999). Sosyal beceri eğitiminin üniversite öğrencilerinin sosyal beceri düzeylerine etkisi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2, 37-45.

Yüksel, G. (2001), "Öğretmenlerin sahip olmaları gereken davranış olarak sosyal beceri," Milli Eğitim Dergisi. sayı 150, Mart, Nisan, Mayıs.,



	<b>Katılıyorum</b>			<b>Katılmıyorum</b>	
	5	4	3	2	1
3. Mesajları kolayca anlar	( )	( )	( )	( )	( )
4. Okul üyelerine karşı objektiftir.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Yapıcı duygulara sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Güvenilirdir.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Cinsiyet ayrımı yapmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Giyim-kuşam ve dış görünüşe dikkat eder.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Öğretmenlere yönelik olumlu tutumlara sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Bilmediği konular hakkında görüş bildirmekten kaçınır.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkalarını sorumlu tutmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Okulda yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Okulda yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim sergilemez.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini sorumlu tutmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Mesajlarını mantıksal nedenlere dayandırır.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlar.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Aktardığı konu hakkında bilgi sahibidir.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Öğretmenlerin işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için, o işle ilgili bilgilendirmelere önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Mesajlarının bir amacı vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Mesajlarını karşısındaki kişinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur.	( )	( )	( )	( )	( )
22. İletişim sürecinin amaçlanandan farklı boyutlara kaymasını önler.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermez.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Karşısındaki kişinin sosyo-kültürel durumunu dikkate alır.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Görüşlerinin nedenini açıklar.	( )	( )	( )	( )	( )
26. Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır.	( )	( )	( )	( )	( )
28. Dinlemeye yönelik tutumları ile öğretmenlerin kendisi ile iletişimde bulunmalarını teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
29. Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimde bulunmaya özen gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
30. Mesajın anlaşılıp-anlaşılmadığını kontrol eder.	( )	( )	( )	( )	( )
31. Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurar.	( )	( )	( )	( )	( )

32. Okul üyelerini ilgilendiren konular hakkında onları zamanında bilgilendirir. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
33. Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
34. Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
35. Okul üyelerinin okulla ilgili sorunlarıyla ilgilenir. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
36. İletilerin hedefi olan alıcıları doğru olarak belirler. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

<b>SINIF ÖĞRETMENLERİNİN MOTİVASYON ÖLÇEĞİ</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Orta düzeyde katılı- yorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>
	5	4	3	2	1
Yöneticimin tutum ve davranışları, benim güven içinde çalışmama olanak sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Okul yöneticimin, açık ve anlaşılır ifadeleri çalışma sırasındaki belirsizlikleri ortadan kaldırır.	( )	( )	( )	( )	( )
Okul yöneticimin, sosyal ilişkilerdeki başarısı beni daha fazla çalışmaya teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticim tarafından, başarılı çalışmalarımın tebrik edilmesi beni onurlandırır.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimin, gurur duyacağım bir görevi yapmamı istemesi benim için bir ödüldür.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimin, çalışmalarına karşı ilgili olması beni yeni çalışmalar yapmam için cesaretlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimin duyarlılığı, benim işi en iyi şekilde yapmama neden olur.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimin, düşüncelerime ve sözlerime karşı olumlu yaklaşımı, kendimi daha iyi ifade etmemi sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Okul yöneticimin saygılı davranışları beni fazlasıyla mutlu eder.	( )	( )	( )	( )	( )
Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Bir amaç için, çaba göstermenin önemini net bir biçimde belirtir.	( )	( )	( )	( )	( )
Okul yöneticim, üzüntülü ve mutsuz olduğumu anlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Okul yöneticimin, davranış ve uygulamaları benim eğitim-öğretim işlerine daha yüksek düzeyde odaklanmamı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )

Yöneticimin, demokratik tutum göstermesi beni motive eder.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticim, yaptığım işin önemli olduğuna beni inandırır.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimin, benim bireysel ihtiyaç veya sorunlarımla ilgilenmesinden memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
Okul yöneticimin karar verme sürecine beni dahil etmesi, görevimi daha istekli yapmamı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Okulda yapılan çalışmalarla ilgili bilgi vermesi beni memnun eder.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticim, öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticim, öğretmenlerin alınan kararlara katılmasını sağlar	( )	( )	( )	( )	( )





T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 48178250-300-E.63225  
Konu : Araştırma İzni (Sebahat  
TÜRKYILMAZ)

08/11/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 25/10/2017 tarihli ve 71052239-300-E.60181 sayılı yazınız.

Enstitünüz İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Eğitimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sebahat TÜRKYILMAZ'ın "İlköğretimde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi" adlı tezi kapsamında araştırma yapma isteği ile ilgili Muş Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 02.11.2017 tarih ve E.18311304 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır

Prof.Dr. Tahir YÜKSEK  
Rektör Yardımcısı

Ek: Resmi Yazı ve Eki (2 Sayfa)



T.C.  
MUŞ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 17480297-300-E.18311304  
Konu : Araştırma İzni

02.11.2017

KONYA NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
Öğrenci İşleri Daire başkanlığı

İlgi : 26.10.2017 tarih ve 300-E.14940 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Ana Bilimi Dalı tezli Yüksek lisans öğrencisi Sebahat TÜRKYILMAZ'ın 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında Muş Malazgirt İlçesi "İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinin sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarına etkisinin incelenmesi" başlıklı Yüksek Lisans Tez çalışmasını Eğitim Öğretimi aksatmadan okul yöneticilerin gözetiminde çalışma yapması ile ilgili Valilik Makamının 01.11.2017 tarih ve 18225752 sayılı Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim

Metin İLCİ  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: Valilik Onayı

Güvenli Elektronik İmza:  
Aşlı ile Aynıdır.  
02.11.2017  
Fehriye GÜLER



T.C.  
MUŞ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 17480297-20-E.18225752  
Konu : Araştırma İzni

01/11/2017

VALİLİK MAKAMINA

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim ana bilim Dalı Sınıf Eğitimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Sebahat TÜRKYILMAZ'ın "İlköğretimde Görev yapan okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim becerilerinin sınıf Öğretmenlerinin motivasyonlarına etkisinin incelenmesi" adlı tezini Malazgirt İlçemizde yeralan ekteki yazıda belirtilen ilkokullarda araştırmalar yapmak istemektedir. Adı geçen öğrencinin eğitim öğretimi aksatmadan okul yöneticilerin gözetiminde ve denetiminde çalışma yapmaları Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Metin İLCİ  
Millî Eğitim Müdürü

EK: Araştırma Çalışması ( 20 sayfa)

OLUR  
01/11/2017

Alper ÇİFCİ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



Sebahat Turkyilmaz &lt;turkyilmazsebahat@gmail.com&gt;

**Ölçek izin**

3 ileti

**Sebahat Turkyilmaz** <turkyilmazsebahat@gmail.com>  
Alıcı: "korkmaz@gazi.edu.tr" <korkmaz@gazi.edu.tr>

27 Kasım 2017 12:01

Sayın Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ, Necmettin Erbakan Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Eğitimi programında yüksekisans öğrencisiyim. Tez çalışmam için Ayşe Bektaş'ın İlkokul Öğretmeni Motivasyon Ölçeğini izninizle kullanmak istiyorum. Saygılar sunarım.

Sebahat TÜRKYILMAZ  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Yükseklisans Öğrencisi

**MEHMET KORKMAZ** <korkmaz@gazi.edu.tr>  
Alıcı: Sebahat Turkyilmaz <turkyilmazsebahat@gmail.com>

27 Kasım 2017 12:13

Sayın Sebahat Turkyilmaz: Yüksek Lisans öğrencim ve danışmanlığını yaptığım Ayşe Bektaş ile birlikte geliştirdiğimiz (İlkokul Öğretmeni Motivasyon Ölçeği) ni araştırmanızda kullanabilirsiniz.Çalışmanızda başarılar dilerim.

**Kimden:** "Sebahat Turkyilmaz" <turkyilmazsebahat@gmail.com>  
**Kime:** korkmaz@gazi.edu.tr  
**Gönderilenler:** 27 Kasım Pazartesi 2017 11:01:47  
**Konu:** Ölçek izin

[Alıntılanan metin gizlendi]

**Sebahat Turkyilmaz** <turkyilmazsebahat@gmail.com>  
Alıcı: MEHMET KORKMAZ <korkmaz@gazi.edu.tr>

27 Kasım 2017 12:47

27 Kas 2017 Pzt, saat 12:13 tarihinde MEHMET KORKMAZ <korkmaz@gazi.edu.tr> şunu yazdı:

Sayın Sebahat Turkyilmaz: Yüksek Lisans öğrencim ve danışmanlığını yaptığım Ayşe Bektaş ile birlikte geliştirdiğimiz (İlkokul Öğretmeni Motivasyon Ölçeği ) ni araştırmanızda kullanabilirsiniz.Çalışmanızda başarılar dilerim.

Sayın Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ yardımlarınız için çok teşekkür ederim iyi çalışmalar diliyorum hocam. Saygılar sunarım.

Sebahat TÜRKYILMAZ  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Yükseklisans Öğrencisi

**Kimden:** "Sebahat Turkyilmaz" <turkyilmazsebahat@gmail.com>

**Kime:** korkmaz@gazi.edu.tr

**Gönderilenler:** 27 Kasım Pazartesi 2017 11:01:47

**Konu:** Ölçek izin

Sayın Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ, Necmettin Erbakan Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Eğitimi programında yüksekisans öğrencisiyim. Tez çalışmam için Ayşe Bektaş'ın İlkokul Öğretmeni Motivasyon Ölçeğini izninizle kullanmak istiyorum. Saygılar sunarım.

Sebahat TÜRKYILMAZ  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Yükseklisans Öğrencisi



Sebahat Turkyilmaz &lt;turkyilmazsebahat@gmail.com&gt;

**(konu yok)**

4 ileti

**Sebahat Turkyilmaz** <turkyilmazsebahat@gmail.com>

7 Aralık 2016 21:58

Alıcı: ysimsek@anadolu.edu.tr

Sayın Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK, Necmettin Erbakan Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği programında yüksekisans öğrencisiyim. Tez çalışmam için "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri" adlı anketinizi izninizle kullanmak istiyorum. Saygılar sunarım.

Sebahat TÜRKYILMAZ  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Yüksekisans Öğrencisi

**Yücel ŞİMŞEK** <ysimsek@anadolu.edu.tr>

14 Aralık 2016 14:44

Alıcı: Sebahat Turkyilmaz &lt;turkyilmazsebahat@gmail.com&gt;

Sayın Sebahat Bey,  
Etik kurallar çerçevesinde "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri" adlı anketimi kullanmanızda herhangi bir sakınca yoktur. Çalışmalarınızda başarı ve Kolaylıklar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK  
Anadolu Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü  
Yunus Emre Kampüsü ESKİŞEHİR  
Tel: 0 222 335 05 80' 34 58

**Kimden:** Sebahat Turkyilmaz [[turkyilmazsebahat@gmail.com](mailto:turkyilmazsebahat@gmail.com)]**Gönderildi:** 07 Aralık 2016 Çarşamba 20:58**Kime:** Yücel ŞİMŞEK**Konu:**

[Alıntılanan metin gizlendi]

**Yücel ŞİMŞEK** <ysimsek@anadolu.edu.tr>

14 Aralık 2016 14:53

Alıcı: Sebahat Turkyilmaz &lt;turkyilmazsebahat@gmail.com&gt;

Sayın Sebahat Hanım,  
Etik kurallar çerçevesinde "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri" adlı anketimi kullanmanızda herhangi bir sakınca yoktur. Çalışmalarınızda başarı ve Kolaylıklar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK  
Anadolu Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü  
Yunus Emre Kampüsü ESKİŞEHİR  
Tel: 0 222 335 05 80' 34 58

**Kimden:** Sebahat Turkyilmaz [[turkyilmazsebahat@gmail.com](mailto:turkyilmazsebahat@gmail.com)]**Gönderildi:** 07 Aralık 2016 Çarşamba 20:58**Kime:** Yücel ŞİMŞEK**Konu:**

[Alıntılanan metin gizlendi]

**Sebahat Turkyilmaz** <turkyilmazsebahat@gmail.com>

14 Aralık 2016 14:55

### Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Sebahat TÜRKYILMAZ	İmza:	
Doğum Yeri:	Meram		
Doğum Tarihi:	17/09/1990		
Medeni Durumu:	Bekar		

### Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Atatürk İlköğretim Okulu		Konya	1997-2001
Ortaöğretim	Atatürk İlköğretim Okulu		Konya	2001-2004
Lise	Naciye Mumcuoğlu Lisesi	Eşit Ağırlık	Konya	2005-2009
Lisans	Necmettin Erbakan Üniversitesi	Sınıf Öğretmenliği	Konya	2009-2013
Yüksek Lisans				

Becerileri:	Voleybol Oynamak Doğa Sporları Yapmak
İlgi Alanları:	Gezi Yerleri Keşfetmek Doğa Sporları
İş Deneyimi:	Milli Eğitim Bakanlığında Sınıf Öğretmenliği
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Hande DEMİRBAĞ (Çocukluk Arkadaşı) - Tel: 0505 765 87 64 Derya MERCAN (İş Arkadaşı)- Tel: 0505 682 63 88
Tel:	0553 543 29 99
Adres	Alavardı Mah. Kalemli Sok. Yaka Siteleri 3. Blok Meram/ Konya