

Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*

Relationship between School Administrators' Social Communication Skills and Teachers' Motivation

Soner Doğan¹, Osman Koçak²

Öz

Bu araştırmada, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyon düzeyi arasındaki ilişki düzeyinin, öğretmenlerin cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde nicel bir çalışmadır. Araştırmanın evreni, Sivas Merkez ilçedeki ortaokullarda görev yapan Türkçe, Matematik, Fen ve Teknoloji, Sosyal Bilgiler ve İngilizce branşlarındaki toplam 531 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise küme örnekleme yöntemi ile seçilen 211 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonunda elde edilen verilerin analizinde Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, ayrıca söz konusu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre de farklı düzeylerde ortaya çıktığı saptanmıştır.

Anahtar sözcükler: Öğretmen motivasyonu, sosyal iletişim becerisi, okul yöneticisi, branş öğretmeni

Abstract

In this study, we intend to detect the relationship between the social communication skills of the school administrators serving in secondary schools and motivation levels of branch teachers according to the gender, expertise and seniority variables of the teachers. The study is a quantitative study in relationship survey model. The study population consists of a total of 531 teachers serving in Turkish, Mathematics, Science and Technology, Social Studies and English branches in secondary schools in the central district of Sivas. 211 teachers who are selected by cluster sampling method constitute, on the other hand, the sample of the study. Pearson's correlation was used in the analysis of the data obtained at the end of the study. According to study findings, it was found that there was a high level, positive and significant relationship between social communication skills of school administrators serving in secondary schools and the motivation of branch teachers and that such relationship occurs in different levels according to the gender, expertise and seniority variables of the teachers.

Keywords: Teacher motivation, social communication skill, school administrator, branch teacher

¹Yrd. Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, snr312@gmail.com, ² Öğretmen, Sivas, kocak.2012@hotmail.com

Atf için/Please cite as:

Doğan, S., & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(2), 191-216. doi: [10.14527/kuey.2014.009](https://doi.org/10.14527/kuey.2014.009)

Örgütsel anlamda dünyada ki gelişim ve yenilikleri okuyup anlayabilmek için kaliteli personel ve örgütsel iletişim becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Demir, 2005). Eğitim örgütleri ise farklı motivasyon yaklaşımlarına, yaşam biçimlerine ve iletişim yapılarına sahip insan kaynaklarından dolayı diğer örgütlerden farklılaşmaktadır (Korkmaz, 1995). Bu nedenle okulların en önemli çalışanı konumunda olan öğretmenlerin ekonomik, sosyal-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel gereksinimlerinin karşılanması, onların motivasyonunu doğrudan etkilemektedir (Baygöl ve İnam, 2006). Çünkü öğretmen, eğitim-öğretimin yapılmasında, eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde, öğrencilerin motivasyonunun sağlanmasında, eğitimde diğer önemli unsurlar olan yönetici, veli, öğrenci arasındaki koordinasyonun ve eşgüdümün sağlanmasında en öncelikli unsurdur. Bu açıdan bakıldığında, eğitimde hedeflenen başarıyı yakalamak ve hedeflenen amaçlara ulaşabilmenin en önemli şartı öğretmenlerin performanslarıdır. Öğretmenlerin performansını doğrudan etkileyen en önemli faktörler ise işlerinde tatmin olmaları ve işlerine motive olmalarıdır (Karadeniz ve Yavuz, 2009). Öğretmenlerin başarıları ile motivasyonları arasında doğru bir orantı olduğundan, motivasyon düzeyi yüksek öğretmenler daha başarılı olacaktır (Yazıcı, 2009). Öğretmen motivasyonunun ve başarısının artırılmasında ise okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Okul yöneticisi okulun amaçlarını yerine getirebilmek için okuldaki tüm iş görenleri örgütleyen, onlara emirler veren, okuldaki çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişidir. Okul yöneticisi, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda okulunu en iyi şekilde yönetmeyi amaçlar (Gürsel, 1997). Okullarını en iyi şekilde yönetmek için çaba sarf eden okul yöneticileri, bir taraftan okullarında hedeflenen başarıya ulaşmak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba göstermeli, bir taraftan da öğretmenlerin kişisel beklentilerini karşılamaya ve öğretmenlerinin motive olmalarını sağlamaya çalışmalıdır (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Bu bağlamda etkin bir yönetici, astlarıyla olanaklar doğrultusunda iletişim kurabilen (Bursalıoğlu, 2002), etrafındaki insanların taleplerine duyarlı olabilen (Büyükçolak, 1997), sıcak, destekleyici ve yardım edici tarzda iletişim sağlayabilen (Marşap, 1999) ve sempati duygularıyla iletişim kurmaya özen gösteren (Schmidt ve Tannenbaum, 2000) bir kişi olmalıdır. Çünkü eğitim örgütlerinde liderlerin ve yöneticilerin kalitesi, öğretmen motivasyonu ve eğitimin kalitesine göre değerlendirilmektedir (Harris, 2004). Buna rağmen sağlıklı bir okul ortamı sağlanamaz ise Hernandez ve Seem'in (2004), belirttiği üzere yöneticiler ve okulun diğer unsurları arasındaki iletişim zayıflar, öğrenciler, eğitimcilerin kendilerine değer vermediğini ve saygı duymadığını düşünür, öğrenci başarılarına dair beklenti düşer, öğrenme süreçlerine karşı öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyonu azalır. Ron'a göre (1992) öğretmen motivasyonunu

arttırmanın en başarılı yöntemi okulda etkili ve iyi iletişim kurmaktır (Ron, 1992).

İletişim, grup üyelerinin duygu ve düşünceleriyle hayat bulur. İletişim, okulun içinde okul personeli ve öğrenciler arasında dışarıda ise veliler ve diğer paydaşlar arasında gerçekleşir (Goldring, 2002). Bu bağlamda okul yöneticisi, motivasyon gerektirecek durumların saptanmasında ve motivasyon sürecinin yürütülmesinde en etkili bir araç olan iletişimden faydalanmak zorundadır (Gümüş ve Sezgin, 2012). İletişim olmadan okul örgütünde ortak bir amacın olması ve bu amacın gerçekleştirilebilmesi ve okul örgütünün insan kaynaklarının eşgüdümlemesi imkânsızdır (Karlı, 2006). Çünkü günümüzde çalışanları motive eden, çalışmaya karşı daha istekli hale getiren faktörler, sadece maddi kaynaklı değildir. Bunun yanında çalışanın insani yönüne değer vermek, çalışanı sosyal ve psikolojik yönden iyi tanımak, insani ilişkilere önem vermek ve ona göre yönetmek yönetim ve verimlilik açısından daha önemli hale gelmiştir (Durukan, 2003). Bu kapsamda okulun etkili ve verimli çalışabilmesi konusunda öğretmenler ve yöneticiler arasında kurulan iletişimin riskten uzak ve şeffaf olması gerektiği söylenebilir (Rafferty, 2003). Bu açıdan yaklaşıldığında okulları yönetebilmek için okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olması adeta bir zorunluluktur. Çünkü çağdaş yönetim süreci, ancak etkili iletişim becerileri ile donanmış ve bu becerilerini etkin bir şekilde kullanabilen okul yöneticileri ile gerçekleştirilebilir.

İlgili alan yazın incelendiğinde eğitim kurumlarında öğretmen motivasyonu ile ilgili çalışmalara rastlanmaktadır. Bu konuda, liderlik ve öğretmen motivasyonu (Neves ve Lens, 2005; Wahab, Hamid, Zainal ve Rafik, 2013), iş doyumunu ve öğretmen motivasyonu (Liu ve Onwuegbuzie, 2011; Ololube, 2006; Griffin, 2010), öğretmenlerin yeterlilik inançları ve öğretmen motivasyonu (Ahmad, 2011; Kaur ve Kaur, 2013), öğrenci başarısı ve öğretmen motivasyonu (Ciani, Ferguson, Bergin ve Hilpert, 2010; Jesus ve Abreu, 1994; Morcom ve MacCallum, 2009; Neves ve Lens, 2005; Papi ve Abdollahzadeh, 2012; Sakui ve Cowie, 2012; Vrieling, Bastiaens ve Stijnen, 2012), demokratik tutum ve davranışlar ile öğretmen motivasyonu (Özan, Türkoğlu ve Şener, 2012), karara katılım ve öğretmen motivasyonu (Özdoğru ve Aydın, 2012) konularında çalışmalar yapılmıştır. Görüldüğü üzere öğretmen motivasyonu farklı konular ile ilişkilendirilerek işlenmiştir. Öğretmen motivasyonu ile ilgili yapılan çalışmalarda yöneticilerin iletişim becerilerinin de konu edinildiği alan yazında görülmektedir. Öğretmen motivasyonu ve yöneticilerin iletişim becerileri konusunda yapılan araştırmalarda ise, Güneş (2007), Özgan ve Aslan (2008), Torbacioğlu (2007) konuyu ilköğretim düzeyinde; Bektaş (2010) konuyu sınıf öğretmenleri düzeyinde; Sabancı (1994) konuyu lise düzeyinde ele almıştır. Bu bağlamda alan yazında ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişkiye dair doğrudan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan

farklı kılan diğer bir önemli özellik ise çalışma kapsamında ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre analiz edilmiş olmasıdır. Bu ayırt edici özelliklerinden dolayı bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte veya hâlihazırda mevcut olan bir durumu olduğu şekliyle ortaya koymayı amaçlayan araştırma modelleridir. Araştırmanın konusu olan kişi, nesne ve olay kendi şartları içerisinde değiştirilmeden tanımlanmaya çalışılır. İlişkisel tarama modelleri ise iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2006). Bu çalışmada, ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Sivas il merkezinde bulunan ortaokullarda görev yapan Türkçe, Matematik, Fen ve Teknoloji, Sosyal Bilgiler ve İngilizce branşlarında toplam 531 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucundan daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek amacıyla öğretmen sayısı birbirine en yakın olan söz konusu beş branş araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın örnekleme ise seçkisiz örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Küme örnekleme yöntemi, evrendeki bütün kümelerin tek tek (bütün elemanlarıyla birlikte) eşit seçilme şansına sahip oldukları durumda yapılan örnekleme yöntemidir (Karasar, 2006). Bu kapsamda araştırmanın örneklemini Sivas Merkez ilçedeki ortaokullarda Türkçe, Matematik, Fen ve Teknoloji, Sosyal Bilgiler ve İngilizce branşlarında görev yapan 224 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde her branştan benzer sayıda öğretmen seçiminin yapılması amaçlanmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında kullanılan istatistiksel metotların varsayımlarından olan normallik varsayımının sağlanması için normal dağılımın dışına çıkan uç değerlere sahip 13 öğretmene ait veriler çalışmadan çıkarılmış ve söz konusu istatistiksel analizlerde 211 öğretmene ait veriler kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgilere Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1

Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	f	(%)
Cinsiyet	Erkek	106	50.2
	Kadın	105	49.8
Branş	Türkçe	57	27
	Matematik	45	21.3
	Fen ve Teknoloji	39	18.5
	Sosyal Bilgiler	30	14.2
	İngilizce	40	19
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	24	11.4
	6-10 yıl	86	40.8
	11-15 yıl	61	28.9
	16 yıl ve üstü	40	19
Toplam		211	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere çalışmaya katılan öğretmenler, cinsiyete göre değerlendirildiğinde %50.2’sinin erkek, %49.8’inin kadın olduğu; branşlarına göre değerlendirildiğinde %27’sinin Türkçe, %21.3’ünün Matematik, %18.5’inin Fen ve Teknoloji, %14.2’sinin Sosyal Bilgiler ve %19’unun da İngilizce branşlarında olduğu; mesleki kıdemlerine göre değerlendirildiğinde %11.4’ünün 1-5 yıl, %40.8’inin 6-10 yıl, %28.9’unun 11-15 yıl ve %19’unun da 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu saptanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin ilk bölümünde ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin demografik özelliklerini incelemek amacıyla Kişisel Bilgi Formu; ikinci bölümünde, Şimşek (2003) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticisi İletişim Yeterliği Ölçeği” adlı ölçek, üzerinde tekrar faktör analizi yapılarak ve yeniden yapılandırılarak kullanılmıştır. Anketin son bölümünde ise ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin motivasyonunu ölçmek amacıyla Bektaş (2010) tarafından geliştirilen “Öğretmenlere Yönelik Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır.

Okul Yöneticisi İletişim Yeterliği Ölçeği: Okul Yöneticisi İletişim Yeterliği Ölçeği, Şimşek (2003) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde, ilgili yerli ve yabancı alanyazın taranmış ve okul yöneticilerinin iletişim becerileri boyutları göz önünde bulundurularak, söz konusu becerilerin öğretmen görüşlerine göre ölçülmesine yönelik soru havuzu oluşturularak hazırlanmıştır. Hazırlanan ölçme aracı, uzman görüşlerine sunulmuş, içerik, uygulama ve yapı geçerliliği açısından irdelenmesi istenmiştir. Bunun sonucunda oluşan ölçekteki 1 soru kontrol sorusu olmak üzere toplam 36 soru

okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yöneliktir. Ayrıca bu ölçek 17 boyuta ayrılmış ve bu boyutlara ilişkin sorular ilgili tabloda verilmiştir. 15. madde kontrol sorusu olduğu için değerlendirme kapsamına alınmamıştır. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .98$ olarak hesaplanmıştır (Şimşek, 2003). Tablo 2’de ölçeğe ilişkin boyutlar ve boyutların soru numaraları verilmiştir.

Tablo 2

Okul Yöneticisi İletişim Yeterliği Ölçeği Boyutları ve İlgili Sorular

Boyut	Okul Müdürlerin İletişim Becerileri	İlgili Sorular
1	Kalıplaşmış düşünceler	1-2
2	Algı	3
3	Duygu	4-6
4	Cinsiyet	7
5	Giyim-kuşam ve dış görünüş	8
6	Tutumlar	9-10
7	Savunma davranışları	11-14
8	Bilgi düzeyi ve bilgilendirme	16-19
9	Gereksinimler	20-21
10	Planlama	22-25
11	Dinleme becerisi	26-28
12	Empati kurma	29
13	Dönüte verilen önem	30
14	İletişim zincirinde var olan kişilerin atlanması	31
15	İletişimin zamanlaması	32
16	Statü	33-35
17	Alıcının seçimi	36

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan “Okul Yöneticisi İletişim Yeterliği Ölçeği” adlı ölçekte bazı boyutlar sadece bir maddeden oluşmaktadır. İlgili literatürde yer alan ve bir faktör en az iki maddeden oluşmalıdır (Büyüköztürk, 2010; Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011) şeklinde oluşan genel görüşe dayanılarak ölçeğin yeniden yapılandırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda ölçeği geliştiren araştırmacının izni alınmış ve ölçek Sivas il merkezindeki ortaokullarda görev yapan ve uygun örnekleme yöntemiyle seçilen 150 branş öğretmenine yeniden uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile test edilmiştir. KMO değerinin genellikle .60’dan yüksek çıkması beklenir. Ayrıca Bartlett Sphericity testinin de .05 anlamlılık düzeyine göre anlamlı olması gerekmektedir. Yapılan testler sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .941 ve Bartlett Sphericity = 4574.93; $p=.000$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda verilere

faktör analizini uygulanmıştır. Faktör analizinde özdeğeri 1 ya da 1'den daha büyük olan faktörler önemli faktörler olarak kabul edilmektedir. Alanyazın incelendiğinde faktör örüntüsünün oluşturulmasında maddelerin faktör yüklerinin alt noktası .30 ile .40 arasında alınabileceği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2010). Bu çalışmada maddelerin faktör yükü alt kesme noktası .40 kabul edilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre faktör yük değeri .40'ın altında olan 10, 26 ve 30'uncu maddeler sırasıyla çıkarılmış ve her madde çıkarımından sonra yapılan faktör analizine göre özdeğeri 1' den büyük olan beş boyutlu bir faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Bu beş faktör madde içerikleri doğrultusunda adlandırılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda maddelere ait faktör yük değerleri, faktörlerin açıkladığı varyans ve Cronbach Alpha iç güvenilirlik katsayıları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde “Empatik Düşünme” faktörü ölçeğe ilişkin toplam varyansın %20.02'sini, “Bilgi Aktarımı” faktörü %12.39'unu, “Önyargı” faktörü %11.01'ini, “Planlama” faktörü %10.58'ini ve “Olumlu Tutumlar” faktörü de %7.35'ini açıklamaktadır. Bu beş faktör ise toplam varyansın %61.35'ini açıklamaktadır. İlgili literatür incelendiğinde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması ideal kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2010). Faktörlerin iç güvenilirliğinin hesaplanmasında iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. Bu değerler “Empatik Düşünme” faktörü için .933, “Bilgi Aktarımı” faktörü için .887, “Önyargı” faktörü için .733, “Planlama” faktörü için .837 ve “Olumlu Tutumlar” faktörü için de .816 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bütün olarak güvenilirlik katsayısı ise .961 olarak hesaplanmıştır. Literatür incelendiğinde bir ölçeğin güvenilir olması için ölçek .70'in üzerinde bir katsayıya sahip olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2010). Bu nedenle ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3
Okul Yöneticisi İletişim Yeterliği Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Madde Numarası	Faktör Yük Değeri	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlilik Katsayısı (Cronbach's Alpha)
Empatik Düşünme	1	.590	20.02	.933
	9	.627		
	15	.567		
	25	.539		
	27	.655		
	28	.648		
	29	.651		
	31	.528		
	33	.684		
	34	.676		
	35	.528		
36	.535			
Bilgi Aktarımı	13	.523	12.39	.887
	16	.479		
	17	.733		
	18	.582		
	19	.588		
	20	.646		
	32	.658		
Önyargı	2	.578	11.01	.733
	3	.583		
	8	.470		
	11	.632		
	12	.736		
14	.823			
Planlama	21	.642	10.58	.837
	22	.586		
	23	.711		
	24	.631		
Olumlu Tutumlar	4	.443	7.35	.816
	5	.510		
	6	.596		
	7	.736		

Açıklanan Toplam Varyans = 61.35
Kaiser Meyer Olkin (KMO) = .941
Bartlett Sphericity Testi $Ki Kare = 4574.93$
 $sd = 528$
 $p = .000$

Öğretmenlere Yönelik Motivasyon Ölçeği: Ölçek Bektaş (2010) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacı, öğretmenlere yönelik motivasyon ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde, yöneticilere yönelik belirlediği motivasyon maddelerini uzman görüşüne sunmuş ve uzmanların görüşü doğrultusunda belirlenen 20 tane motivasyon maddesinin araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Oluşturulan anketin alt faktörlerini belirlemek, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yapmak için gereken istatistik teknikler uygulanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu, Kaiser-Meyer–Olkin (*KMO*) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile incelenmiştir. *KMO*'nun .50' dan yüksek çıkması ve Bartlett Sphericity testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösterir. Bu ölçek için yapılan faktör analizi sonuçlarında *KMO* .50' den büyük (*KMO*= .892) ve Bartlett testinin sonucu anlamlı ($p=.000$) çıkmıştır (Bektaş, 2010).

Öğretmenlere uygulanan bu ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda ise ölçeğin dört faktörden oluştuğu görülmektedir. Bu dört faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans %71 olarak belirlenmiştir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan dört faktörün ortak varyansları ise .53 ile .82 arasında değişmektedir. Buna göre analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan dört faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıklamakta olduğu belirlenmiştir (Bektaş, 2010). Yirmi maddelik motivasyon ölçeğinin faktörleri maddelerine göre Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4
Motivasyon Ölçeği ve Boyutları

Boyut	Öğretmenlerin Motivasyonu	İlgili Sorular
1	Yönetici ile Çalışma	3-4-5-6-10-14-15
2	Yönetici Saygısı	7-8-9-17-18
3	Yönetici-Bireysel İhtiyaç İlişkisi	12-16-19-20
4	Yönetici Tutum Davranışları	1-2-11-13

Tablo 4'te görüldüğü üzere ölçek “Yönetici ile Çalışma”, “Yönetici Saygısı”, “Yönetici-Bireysel İhtiyaç İlişkisi” ve “Yönetici Tutum Davranışları” adlı dört boyuttan oluşmaktadır. Her bir faktör için elde edilen iç tutarlılık katsayıları .85 ve üstündedir. Ölçeğin genel düzeyde iç tutarlılık katsayısı ise $\alpha = .94$ olarak hesaplanmıştır (Bektaş, 2010).

Verilerin Analizi

Öğretmenlerin cinsiyetine, branşına ve mesleki kıdemine göre ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki, SPSS 18.0 paket programı

kullanılarak, Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiştir. Araştırmadaki istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi Pearson Korelasyon Katsayısı için .01 olarak kabul edilmiştir. Bu kapsamda analiz sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayısından “ r ” yararlanılarak determinasyon katsayısı “ r^2 ” hesaplanır. Büyüköztürk’e (2010) göre açıklanan varyans, değişkenlerden birinde gözlenen değişkenliğin ne kadarının diğer değişken tarafından açıklandığını yorumlamada kullanılır ve determinasyon katsayısı olarak da isimlendirilen korelasyon katsayısının karesine eşittir.

Bulgular

Bu bölümde ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre incelenmiş, inceleme sonucuna göre elde edilen bulgulara ve bulgular doğrultusunda geliştirilen yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5’te branş öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin cinsiyet değişkenine göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 5
Branş Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	r	p
Kadın	105	.603	.00**
Erkek	106	.823	.00**

**Korelasyon .01 düzeyinde anlamlıdır.

Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin dağılımı cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, erkek öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r = .603$, $p < .01$); kadın öğretmenlerin algılarına göre ise yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r = .823$, $p < .01$) görülmektedir. Bu durum ise, erkek ve kadın öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin motivasyonunun arttığı şeklinde açıklanabilir. Determinasyon katsayısı erkek öğretmenler için dikkate alındığında ($r^2 = .36$) öğretmenlerin motivasyon düzeyindeki toplam varyansın (değişkenliğin) %36’sının okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinden kaynaklandığı; determinasyon katsayısı kadın öğretmenler için dikkate

alındığında ($r^2 = .67$) öğretmenlerin motivasyon düzeyindeki toplam varyansın (değişkenliğin) %67'sinin okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak teorik olarak açıklanan varyans diğer değişken içinde yorumlanabilir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre motivasyon sağlama konusunda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algılamaları, okul yöneticilerinin çoğunlukla erkek olmasına bağlı olarak kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul yöneticileri ile daha az ancak daha nitelikli bir şekilde iletişim kurabildikleri şeklinde açıklanabilir.

Tablo 6'da branş öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin branş değişkenine göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 6
Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Branş Değişkenine Göre Dağılımı

Branş	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Türkçe	57	.743	.000**
Matematik	45	.678	.000**
Fen ve Teknoloji	39	.697	.000**
Sosyal Bilgiler	30	.908	.000**
İngilizce	40	.575	.000**

**Korelasyon .01 düzeyinde anlamlıdır.

Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin dağılımı branş değişkenine göre incelendiğinde, Türkçe ve Sosyal Bilgiler branşında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r = .743, p < .01$; $r = .908, p < .01$); Matematik, Fen ve Teknoloji ve İngilizce branşında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r = .678, p < .01$; $r = .697, p < .01$; $r = .575, p < .01$) görülmektedir. Bu durum ise, ilgili branşlarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin motivasyonunun arttığı şeklinde açıklanabilir. Determinasyon katsayıları ise Türkçe branşında ($r^2 = .55$), Matematik branşında ($r^2 = .45$), Fen ve Teknoloji branşında ($r^2 = .48$), Sosyal Bilgiler branşında ($r^2 = .82$) ve İngilizce branşında ($r^2 = .33$) şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin motivasyon düzeyindeki toplam varyansın (değişkenliğin) Türkçe öğretmenlerine göre %55'inin, Matematik öğretmenlerine göre %45'inin, Fen ve Teknoloji öğretmenlerine göre %48'inin, Sosyal Bilgiler öğretmenlerine göre %82'sinin

ve İngilizce öğretmenlerine göre %33'ünün okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak teorik olarak açıklanan varyans diğer değişken içinde yorumlanabilir. Türkçe ve Sosyal Bilgiler branşında görev yapan öğretmenlerin diğer branşlara göre motivasyon sağlama konusunda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algılamaları, söz konusu branşların okul içerisinde yapılan törenler, seminerler, yarışmalar gibi sosyal ve kültürel faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesinde sürekli görev almalarına, bu görevleri yerine getirirken de yöneticilerle sürekli iletişim halinde olmalarına bağlanabilir.

Tablo 7'de branş öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 7
Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
1-5 Yıl	24	.451	.00**
6-10 Yıl	86	.747	.00**
11-15 Yıl	61	.781	.00**
16 Yıl ve üstü	40	.649	.00**

**Korelasyon .01 düzeyinde anlamlıdır.

Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin dağılımı mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde, 1-5 yıl kıdeme ve 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r = .451, p < .01$; $r = .649, p < .01$); 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin algılarına göre ise yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r = .747, p < .01$; $r = .781$) görülmektedir. Bu durum ise, ilgili tüm kıdem aralıklarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin motivasyonunun arttığı şeklinde açıklanabilir. Determinasyon katsayıları ise 1-5 yıl kıdem aralığında ($r^2 = .20$), 6-10 yıl kıdem aralığında ($r^2 = .55$), 11-15 yıl kıdem aralığında ($r^2 = .60$), 16 yıl ve üstü kıdem aralığında ($r^2 = .42$) şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin motivasyon düzeyindeki toplam varyansın (değişkenliğin) ise 1-5 yıl kıdem aralığında bulunan öğretmenlere göre %20'sinin, 6-10 yıl kıdem aralığında bulunan öğretmenlere göre %55'inin, 11-15 yıl kıdem aralığında bulunan

öğretmenlerine göre %60'ının, 16 yıl ve üstü kıdem aralığında bulunan öğretmenlerine göre %42'sinin okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak teorik olarak açıklanan varyans diğer değişken içinde yorumlanabilir. 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem aralıklarında bulunan öğretmenlere göre motivasyon sağlama konusunda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algılamaları, bu kıdem grubunda bulunan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinde olgunluk ile birlikte en verimli dönemlerini yaşamalarına, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin tecrübe kazanma aşamasında olmalarına, 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin ise kendilerini öğretmen olarak yeterli hissetmelerine bağlı olarak okul yöneticilerine daha az ihtiyaç duymalarına bağlanabilir.

Tablo 8'de branş öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin genel dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 8
Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Genel Dağılımı

		İletişim	Motivasyon
İletişim	<i>r</i>		.715**
	<i>p</i>		.000
	<i>n</i>		211
Motivasyon	<i>r</i>	.715**	
	<i>p</i>	.000	
	<i>n</i>	211	

**Korelasyon .01 düzeyinde anlamlıdır.

Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin genel dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r = .715, p < .01$) görülmektedir. Bu durum ise, öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin motivasyonunun arttığı şeklinde açıklanabilir. Determinasyon katsayısı dikkate alındığında ($r^2 = .51$) öğretmenlerin motivasyon düzeyindeki toplam varyansın (değişkenliğin) %51'inin okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak teorik olarak açıklanan varyans diğer değişken içinde yorumlanabilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişkinin genel dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r = .715, p < .01$) görülmektedir. Bu durum ise, öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin motivasyonunun arttığı şeklinde açıklanabilir. İlgili alan yazında bu bulguyu destekler nitelikte araştırmalar yer almaktadır (Bektaş, 2010; Çiftçi, 2008; Özgan ve Aslan, 2008; Sabancı 1994; Torbacioğlu, 2007; Ünal, 2000;). Yöneticilerin iletişim becerileri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin araştırmalar sonucu ortaya konulmasına rağmen Aksoy'un (2005) ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler için motivasyonun ne denli önemli olduğunu bildikleri halde öğretmenleri motive etmek için gerekli iletişim becerilerini kullanmadıkları yönündeki tespitleri, Güneş'in (2007) araştırma sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerini yeterince kullanmadıkları sonucuna ulaşması Neves ve Lens'in (2005) öğretmenlerin, diğer bir çok profesyonel meslek grubundan daha çok mesleki motivasyon eksikliği yaşadığını belirtmesi, Güzel'in (2011) Türkiye'de öğretmen motivasyonunda önemli sorunların olduğunu ifade etmesi okul yöneticilerinin yeterlilikleri konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır. Güneş (2007) okullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinden gerek iletişim, gerekse motivasyon becerileri bakımından beklentilerinin oldukça yüksek olduğunu belirterek okul yöneticilerinin bu konuda kendilerini yenileyip, geliştirmeleri ve öğretmenlerin beklentilerini dikkate almaları konularında önerilerde bulunmuştur.

Literatürde motivasyon ve iletişim konulu ilişkiisel araştırma sonuçlarına bakıldığında iletişim ve motivasyon konularının birlikte ele alındığı diğer kavramlarla olumlu yönde etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Keskin (2008) motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonunu artırdığı; Lal (2012) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğu; Maçin (2010) yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkileri olduğu; Şenol (2009) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere müdürlerin dışsal motivasyon uygulamasının öğretmenlerin başarılarını artırdığı; Şimşek (2003) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu; Neves ve Lens (2005) okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ancak Justine' in (2011) Nijerya'da orta dereceli okullarda yaptığı araştırmada öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile performansları arasında zayıf bir ilişki olduğunu ve Çetinkaya'nın (2012) ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri anketinden alınan puanlar ile okul başarısı

arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmesi motivasyon ve iletişim konularında yapılan ilişkiisel araştırma sonuçlarında çıkan genel eğilimle çelişmektedir. Bu araştırma sonuçları ise gerek motivasyon ve iletişim becerileri arasındaki genel bulgularda gerekse cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre ortaya çıkan ilişkiisel sonuçlarda motivasyon ve iletişim konularında yapılan ilişkiisel araştırma sonuçlarında çıkan genel eğilimle örtüşmektedir.

Bu konuda Ünal'ın (2000) yöneticilerin insan ilişkileri alanında kendilerini geliştirmeleri ve böylece öğretmenleri motive edebilmek için kullanılacak uygun motivasyon araçlarını bilinçli olarak seçme ve etkili kullanma becerilerini geliştirmeleri gerektiği; Özbudak'ın (2009) yöneticiler ile öğretmenler arasında etkili iletişim için uygun koşullar oluşturulduğunda okulların amaçlarına daha çok yaklaşacağı; Çiftçi'nin (2008) okul yöneticilerinin öğretmenlerle sosyal iletişim becerilerini geliştirdiği ve öğretmenlerin motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerde bulunduğu ölçüde yönetici-öğretmen ve öğretmen-öğretmen iletişiminin geliştirileceği; Arıkil ve Yorgancı'nın (2012) öğretmen ile öğrencinin iletişiminin sağlıklı olmasının öğrencileri içsel şekilde motive edeceği ve Argon'un (2010) iletişimin, bilgilerin paylaşılıp çaba ve gayretlerin birleştirilmesini sağladığı gibi, çalışanların iş tatminini ve örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı yönündeki ifadeleri motivasyon ve iletişim arasındaki ilişkinin varlığını güçlendirmektedir.

Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki branş öğretmenlerinin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasında orta ve yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Literatürde iletişim becerileri ve motivasyon arasındaki ilişkinin ilgili değişkenlere göre incelendiği bir araştırma sonucuna rastlanmadığı için araştırma kapsamında elde edilen bulgular karşılaştırma yapılmadan doğrudan sunulmuştur. Bu kapsamda cinsiyet değişkeninde ortaya çıkan sonuçlar, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre motivasyon sağlama konusunda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algılamaları, okul yöneticilerinin çoğunlukla erkek olmasına bağlı olarak kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul yöneticileri ile daha az ancak daha nitelikli bir şekilde iletişim kurabildikleri şeklinde açıklanabilir. Branş değişkeninde ortaya çıkan sonuçlar, Türkçe ve Sosyal Bilgiler branşında görev yapan öğretmenlerin diğer branşlara göre motivasyon sağlama konusunda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algılamaları, söz konusu branşların okul içerisinde yapılan törenler, seminerler, yarışmalar gibi sosyal ve kültürel faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesinde sürekli görev almalarına, bu görevleri yerine getirirken de yöneticilerle sürekli iletişim halinde olmalarına; kıdem değişkeninde ortaya çıkan sonuçlar ise 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem aralıklarında bulunan öğretmenlere göre

motivasyon sağlama konusunda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algılamaları, bu kıdem grubunda bulunan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinde olgunluk ile birlikte en verimli dönemlerini yaşamalarına, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin tecrübe kazanma aşamasında olmalarına, 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin ise kendilerini öğretmen olarak yeterli hissetmelerine bağlı olarak okul yöneticilerine daha az ihtiyaç duymalarına bağlanabilir.

Öğretmen motivasyonu son yıllarda hızla gelişen bir araştırma alanıdır (Jugović, Marušić, Pavin ve Vizek, 2012). Bu bağlamda açık iletişim kanallarının, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğu (Uslu ve Balcı, 2012), insan ilişkilerinin motivasyonu önemli ölçüde yükselttiği ifade edilmektedir (Ünal, 2000). Bununla birlikte eğitim sisteminin hedefleri ile sistemin önemli bir öğesini oluşturan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yakından ilişkili olduğu söylenebilir (Ceylan, 2002). Motivasyonu yüksek öğretmenler ise öğrenci başarısının artmasında en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Okulun çıktıları olan öğrencilerin nitelik ve kalite anlamında daha yüksek düzeylere çıkarılmasında etkili olan öğretmen motivasyonu bu araştırma sonuçları kapsamında görüldüğu üzere yöneticilerin iletişim becerilerinden %82'lere varan oranlarda ciddi anlamda etkilenmektedir. Bu nedenle örgütün amacına ulaşabilmesi için okulda iyi işleyen etkili bir iletişim ağı oluşturulmalı (Özan, Türkođlu ve Şener, 2012), çalışanlara kararlara katılma imkanı sağlayan, dinleyen, destekleyen, güven veren liderlik özellikleri motivasyon açısından arzulan liderlik özellikleri olarak görülmeli ve bu yaklaşımların sergilenmesine ağırlık verilmelidir (Koçak ve Özudođru, 2012). Araştırma bulguları kapsamında:

1. Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonunu arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olması nedeniyle, ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin artırılması için ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin, gerek hizmet öncesinde gerekse hizmet içinde iletişim becerileri ve etkili iletişim konularında eğitim almaları ve etkili iletişim kurabilen yöneticiler olarak yetişmeleri kapsamında, Milli Eğitim Bakanlığı'nın hizmet içi eğitim programlarını bu yönde geliştirmesi önerilebilir.

2. Milli Eğitim Bakanlığının, okul yöneticilerinin atanması ile ilgili belirlediği atanma ölçütlerine, yönetici adaylarının iletişim becerisi ve etkili iletişim alanında eğitim almaları gerektiği yönünde bir madde eklemesi önerilebilir.

3. Milli Eğitim Bakanlığının öğretmenlik mesleğini seven ve öğretmen olmayı düşünen öğrencilerin küçük yaşlardan itibaren tespit edilmesine, tespit edilen bu öğrencilerin mesleğini seven, başarılı, iş tatmini ve motivasyon düzeyi

yüksek birer öğretmen olarak yetiştirilmesine yönelik çalışmalar yapması önerilebilir.

4. Kadın öğretmenlerin (%67) erkek öğretmenlere (%36) göre motivasyon sağlama konusunda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algılamaları noktasında okul yöneticilerinin erkek öğretmenlerle olan iletişimlerini daha nitelikli hale getirmeleri konusunda önlemler almaları önerilebilir.

5. Türkçe (%55) ve sosyal bilgiler (%82) görev yapan öğretmenlerin diğer branşlara göre motivasyon sağlama konusunda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algılamaları noktasında okul yöneticilerinin diğer branş öğretmenleri ile olan iletişimlerini daha nitelikli hale getirmeleri konusunda önlemler almaları önerilebilir.

6. 6-10 yıl (%55) ve 11-15 yıl (%60) kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem aralıklarında bulunan öğretmenlere göre motivasyon sağlama konusunda yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algılamaları noktasında okul yöneticilerinin diğer kıdem aralıklarında bulunan öğretmenler ile olan iletişimlerini daha nitelikli hale getirmeleri konusunda önlemler almaları önerilebilir.

Relationship between School Administrators' Social Communication Skills and Teachers' Motivation Level

Soner Dođan¹, Osman Koçak²

Introduction. Communication invigorates with the thoughts and feelings of the group members. Communication is achieved between school staff and students in school and between guardians/parents and other stakeholders outside (Goldring, 2002). In this context, the school administrator has to take advantage of communication, the most effective mean in the conduct of motivational processes and in detecting situations that require motivation (Gümüş & Sezgin, 2012). Without communication, it is impossible to have a common purpose in school organization, to achieve this purpose and to coordinate the human resources of the school organization (Karslı, 2006). Because the factors that renders employees motivated and make them more willing to work are not only financial-sourced. Furthermore, esteeming the human aspects of employees, getting to know employees very well socially and psychologically, giving importance to human relations and manage them accordingly has become more important in terms of management and efficiency (Durukan, 2003). In this context, it can be said that the communication established between teachers and administrators should maintained away from risk and transparent for an effective and efficient functioning of the school (Rafferty, 2003). From this perspective, it is almost a must for school administrators to have effective communication skills in order to manage schools. Forasmuch as, a contemporary management process can only be achieved through school administrators equipped with effective communication skills and who can use these skills effectively. *Purpose.* In this study, we intend to detect the relationship level between the social communication skills of the school administrators serving in secondary schools and motivation levels of branch teachers according to the gender, expertise and seniority variables of the teachers.

Method. In this study, screening model was used. Screening models are the research models aims to put forth a situation in the past or already existing as it is. The person, object and event constituting the subject of the study is tried to be defined in its own terms without undergoing a change (Karasar, 2006).

The research population consists of a total of 531 teachers serving in Turkish, Mathematics, Science and Technology, Social Studies and English branches in secondary schools in the central district of Sivas in the 2012-2013

¹Assist. Prof. Dr., Cumhuriyet University, Sivas, snr312@gmail.com, ² Teacher, Sivas, kocak.2012@hotmail.com

academic year. In order to obtain more accurate data from the research outcomes, the related five branches whose number of teachers are closest to each other are defined as the research population.

The study population consists of a total of 531 teachers serving in Turkish, Mathematics, Science and Technology, Social Studies and English branches in secondary schools in the central district of Sivas. 211 teachers who are selected by cluster sampling method constitute, on the other hand, the sample of the study. In order to ensure the normality assumption, one of the assumptions of the statistical methods used in the empirical part of the study, the data of 13 teachers with extreme values going beyond the normal distribution are excluded from the study and the data of 211 teachers were used in the said statistical analysis.

While using a Personal Information Form in the first part of the survey used in the study as a means of data collection, in order to examine the demographic characteristics of the branch teachers serving in the secondary schools; in its second part, we used the scale named "Communication Skills of the School Principals" developed by Şimşek (2003) after restructuring and carrying out a factor analyzes on it. However, in the final part of the survey, we used "Motivation Scale for Teachers" developed by Bektaş (2010) in order to measure the motivation of the branch teachers serving in the secondary schools.

The relationship between the school administrators serving in the secondary schools and the motivation of the branch teachers according to their gender, branch and professional seniority was examined through Pearson's correlation analysis by using SPSS 18.0 package program. In the statistical analysis of the study, the significance level were considered to be .01 for the Pearson's Correlation Coefficient.

Findings. In this study, when we consider the overall distribution the relationship between the social communication skills of school administrators and the motivation of branch teachers, it is observed that there is a high level, positive and significant relationship between social communication skills of school administrators and the motivation of branch teachers ($r=.715, p<.01$). This case could, however, be explained as the motivation of teachers increase as long as social communication skills of school administrators increase as for the perceptions of teachers.

When we consider the distribution of the relationship between social communication skills of school administrators and teachers' motivation according to gender, it is seen that there is a moderate, positive and significant relationship between social communication skills of school administrators and teachers' motivation according to the perceptions of male teachers ($r = .603, p < .01$) and there is a high level, positive and significant relationship between them according to the perceptions of female teachers ($r = .823, p < .01$). This

case could, however, be explained as the motivation of teachers increase as long as social communication skills of school administrators increase as for the perceptions of male and female teachers.

Considering the distribution of the relationship between social communication skills of school administrators and teachers' motivation according to the branch variable, it is seen that there is a high level, positive and significant relationship between social communication skills of school administrators and teachers' motivation according to the perceptions of Turkish and Social Sciences branch teachers ($r = .743, p < .01; r = .908, p < .01$); and there is a moderate, positive and significant relationship between social communication skills of school administrators and teachers' motivation according to the perceptions of Mathematics, Science and Technology and English branch teachers ($r = .678, p < .01; r = .697, p < .01; r = .575, p < .01$). This case could, however, be explained as the motivation of teachers increase as long as social communication skills of school administrators increase as for the perceptions of the teachers serving in the relevant branches.

Considering the distribution of the relationship between social communication skills of school administrators and teachers' motivation according to the seniority variable, it is seen that there is a moderate, positive and significant relationship between social communication skills of school administrators and teachers' motivation according to the perceptions of the teachers who has a seniority of 1-5 years and 16 years and over ($r=.451, p<.01; r=.649, p<.01$); and there is a high level, positive and significant relationship between social communication skills of school administrators and teachers' motivation according to the perceptions of teachers who has a seniority of 6-10 years and 11-15 years ($r=.747, p<.01; r=.781$). This case could, however, be explained as the motivation of teachers increase as long as social communication skills of school administrators increase as for the perceptions of the teachers serving in the relevant seniority range.

Conclusions/discussions and implications. In this study, when we consider the overall distribution the relationship between the social communication skills of school administrators and the motivation of branch teachers, it is seen that there is a high level, positive and significant relationship between social communication skills of school administrators and the motivation of branch teachers ($r = .715, p < .01$). This case could, however, be explained as the motivation of teachers increase as long as social communication skills of school administrators increase as for the perceptions of teachers. There are researches in support of these findings in the related literature (Bektaş, 2010; Özgan & Aslan, 2008; Sabancı 1994; Ünal, 2000; Torbacioğlu, 2007). Although the relationship between communication skills of the directors and the teachers' motivation is put forth through research results, the findings of Aksoy (2005) in the direction of the fact that the elementary school administrators know how

important the motivation for teachers however they do not use the necessary communication skills in order to motivate teachers, the fact that Güneş (2007) has found as a result of his research that elementary school principals do not use adequately their communication and motivation skills, the fact that Neves and Lens (2005) has mentioned that teachers have the deficiency of professional motivation more than any other professional occupational groups and the fact that Güzel (2011) has expressed that there are major problems on teacher motivation in Turkey, poses questions regarding the competences of school administrators.

Teacher motivation is an area of research rapidly growing in recent years (Jugović, Marušić, Pavin and Vizek, 2012). In this regard, it is stated that open communication channels have an impact on employee motivation (Uslu and Balci, 2012), and human relationships significantly increases motivation (Ünal, 2000). Nonetheless, we can say that there is a close relationship between the objectives of the education system and teachers' motivation levels forming an important element of the system (Ceylan, 2002). However, the teachers who are highly motivated are emerging as the most important factor in increasing student achievement. The teacher motivation which is effective in bringing students who are regarded as the outcomes of the school to a higher level, is seriously affected by the communication skills of administrators at rates up to 82% as can be seen within the context of this research. Thus, in order to achieve the organizational objectives, a well-functioning and effective communication network should be created at school (Özan, Türkoğlu & Şener, 2012), the leadership qualities allowing employees to participate in decisions as well as listening, supporting and reassuring them must be seen as the leadership qualities desired in terms of motivation and exhibiting such approaches should be considered important (Koçak & Özüdoğru, 2012). Within the scope of the research findings:

1. Since there is a high level, positive relationship between social communication skills of school administrators serving in secondary schools and teachers' motivation, the school administrators serving in secondary schools must have effective communication skills for increasing the motivation level of the teachers serving in secondary schools. In this context, we can recommend the school administrators working at secondary school to receive training on communication skills and effective communication both as pre-service and in service and Ministry of Education to develop in service training programs in this direction in order to train them as administrators able to communicate effectively.

2. We can recommend Ministry of Education to include an item to its appointment criteria regarding the appointment of school administrators stipulating that the candidate administrators should receive training in the fields of communication skills and effective communication.

3. We can recommend Ministry of Education to determine the students who loves teaching profession and who wants to be a teacher at their earliest ages and to carry out works in order to raise these students as teachers who are successful, highly satisfied with their profession, highly motivated and who love their profession successful.

4. Concerning the fact that female teachers (67%) perceive the communication skills of administrators in a higher level when compared to the male teachers (36%), we can advise the school administrators to make their communication with male teachers more qualified.

5. Concerning the fact that Turkish (55%) and Social Sciences (82%) teachers perceive the communication skills of administrators in a higher level when compared to the teachers of other branches, we can advise the school administrators to take measures in order to make their communication with the teachers of other branches more qualified.

6. Concerning the fact that teachers who has a seniority level of 6-10 years (55%) and 11-15 years (60%) perceive the communication skills of administrators in a higher level when compared to the teachers of other seniority levels, we can advise the school administrators to take measures in order to make their communication with the teachers of other seniority levels more qualified.

Kaynaklar/References

- Ahmad, I. (2011). Effect of teacher efficacy beliefs on motivation. *Journal of Behavioural Sciences*, 21(2), 35-46.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin alguları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Argon, T. (2010). Akademisyenlerin performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adalet ile ilgili görüşlerine ilişkin nitel bir çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 133-180.
- Arıklı, G. ve Yorgancı, B. (2012). Öğretmenlerin, öğretmen adaylarının ve öğrencilerin motivasyonu algılama farklılıkları. *X. Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitimi Kongresi, 27-30 Haziran 2012* (syf. 1-15). Niğde: Niğde Üniversitesi Rektörlüğü.
- 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, Ankara.
- Bursahioğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Büyükçolak, K. M. (1997). Bilgi çağında liderlik. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran 1997* (syf. 321-326). İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem.
- Ceylan, C. (2002). *Yönetimsel ve organizasyonel açıdan koçluk yaklaşımı ve bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Ciani, K., Ferguson, Y., Bergin, D., & Hilpert, J. (2010). Motivational influences on school-prompted interest. *Educational Psychology*, 30(4), 377-393.
- Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Çiftçi, Ü. (2008). *İlköğretim öğretmenleri arasındaki iletişim sorunları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Demir, K. (2005). İl Milli Eğitim Müdürlüğü yönetim bilgi sistemlerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (36), 558-581.
- Durukan, H. (2003). Yönetimde insan ilişkileri. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 277-284.
- Griffin, D. K. (2010). A Survey of Bahamian and Jamaican teachers' level of motivation and job satisfaction. *Journal of Invitational Theory & Practice*, 16, 56-76.

- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlığa ve performansa etkisi* (1. Baskı). İstanbul: Hiperlink.
- Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro.
- Goldring, L. (2002). The power of school culture. *Leadership*, 32(2), 32-35.
- Güzel, H. (2011). Fizik öğretmenlerinin demografik özellikleri ve motivasyon faktörlerinin araştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(2), 1031-1054.
- Harris E. (1992). A principaland and the evolution of a school culture: a case study. *Planingand Changing*, 1(23), 29-44.
- Hernandez, T. J., & Seem, S. R. (2004). A safe school climate: a systemic approach and the school counselor. *Professional School Counseling*, 7(4), 256-262.
- Jesus, S. N. D., & Abreu, M. V. (1994). *Study of teachers' motivation to motivate students by the theory of planned behavior*. (Eric No. ED400235).
- Jugović, I., Maruőić, I., Pavin, I. T., & Vizek, V. (2012). Motivation and personality of preservice teachers in Croatia. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 40(3), 271-287.
- Justine, N. (2011). *Motivational Practices and Teachers' Performance in Jinja Municipality Secondary Schools, Jinja District, Uganda*. (Eric No. ED531291).
- Karadeniz, B. C. ve Yavuz, C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-509.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi* (16. Baskı). Ankara: Nobel.
- Karslı, M. D. (2006). *Etkili okul yöneticiliği*. İstanbul: Morpa.
- Kaur, K., & Kaur, P. (2013). Relationship between self - efficacy and teacher motivation of secondary school teachers of punjab. *Indian Streams Research Journal*, 3(9), 1-5.
- Kelce, M. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların performanslarını arttırmada bir araç olarak motivasyon ve motivasyon teknikleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Koçak, R. D. ve Özudoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 76-88.
- Lal, İ. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ahi Evran Üniversitesi, Kırőehir.

- Liu, S., & Onwuegbuzie, A. J. (2011). Teachers' motivation for entering the teaching profession and their job satisfaction: a cross-cultural comparison of China and other countries. *Learning Environments Research*, 1-20.
- Maçın, E. (2010). *Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Öncü.
- Neves de Jesus, S., & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology*, 54(1), 119-134.
- Morcom, V., & 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.
- Korkmaz, M. (1995). Okul yönetiminde çatışma. *Çağdaş Eğitim*, 20 (207), 26-29.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Ololube, N. P. (2006). *Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: an assessment. Essays In Education*. (Eric No. ED496539).
- Özan, M. B., Türkoğlu, A. Z. ve Şener, G. (2012). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (1), 275-294.
- Özbudak, F. (2009). *Yönetici-öğretmen iletişimi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Özdamar, K. (2011). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (8. Baskı). Eskişehir: Kaan.
- 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.
- Papi, M., & Abdollahzadeh, E. (2012). Teacher motivational practice, student motivation, and possible L2 selves: An examination in the Iranian EFL context. *Language Learning*, 62(2), 571-594.
- Rafferty, T. J. (2003). School climate and teacher attitudes toward upward communication in secondary schools . *American Secondary Education*, 31(2) 49-70.
- Ron, R. (1992). *Student motivation school culture, and academic achievement: what school leaders can do*. (Eric No. ED351741)
- Sabancı, A. (1994). *Eğitim yönetiminde çift yönlü iletişim yönetilenleri iş doyumunu ve motivasyon bakımından nasıl etkilemektedir?* (Yayımlanmamış bilim uzmanlığı tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Sakui, K., & Cowie, N. (2012). The dark side of motivation: teachers' perspectives on 'unmotivation'. *ELT Journal*, 66(2), 205-213.
- Schmidt, H. W., & Tannenbaum, R. (2000). *Farklılıkları yönetmek*. (Çev. Ed. İ. Bingöl.) İstanbul: Mess.
- Şenol, Y. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenlerin başarılarını artırmak için uyguladıkları dışsal motivasyonun etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Torbacıoğlu, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yöntemleri ve güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Uslu, B. ve Balcı, E. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 461-489.
- Ünal, S. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 84-90.
- 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.
- Vrieling, E., Bastiaens, T., & Stijnen, S. (2012). Consequences of increased self-regulated learning opportunities on student teachers' motivation and use of metacognitive skills. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(8), 102-117.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 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*, 17(2), 277-394.

Received: 06/01/2014

Revision received: 27/04/2014

Second revision received: 12/05/2014

Approved: 14/05/2014

* Bu çalışma Yrd. Doç. Dr. Soner DOĞAN danışmanlığında Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde tamamlanan "Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.