

T.C
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI
MOTİVASYONEL DİL İLE ÖĞRETMEN
MOTİVASYONUNUN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

Selçuk DEMİR

GAZIANTEP
TEMMUZ, 2018

2018

ABD

EYTPE

GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ

DOKTORA TEZİ

SELÇUK DEMİR

T.C
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI
MOTİVASYONEL DİL İLE ÖĞRETMEN
MOTİVASYONUNUN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Selçuk DEMİR

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üye. Metin ÖZKAN

GAZIANTEP
TEMMUZ, 2018

TEZ ONAY SAYFASI

Öğrencinin Adı ve Soyadı : Selçuk DEMİR
Üniversite : Gaziantep Üniversitesi
Enstitü : Graduate School of Educational Sciences
Anabilim Dalı ve Program : Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
Tezin Başlığı : Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmen Motivasyonunun İncelenmesi
Tezin Savunma Tarihi : 11/07/2018

Bu tezin Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylıyorum.

(Unvanı Adı ve SOYADI)
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

(Dr. Öğr. Üye. Metin ÖZKAN)
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

(Unvanı Adı ve SOYADI)

İmzası

.....

.....

.....

.....

.....

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı

(Unvanı Adı ve SOYADI)
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

İmza:

Adı ve Soyadı: Selçuk DEMİR

Öğrenci Numarası: 201626755

Tezin Savunma Tarihi: 11/07/2018

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI MOTİVASYONEL DİL İLE ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNUN İNCELENMESİ

DEMİR, Selçuk

Doktora Tezi

Eğitim Bilimleri ABD

Eğitim Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üye. Metin ÖZKAN

Temmuz-2018, 223+ XIII sayfa

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin ve okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeylerinin yüksek olarak algılanmasına etki eden faktörlerin belirlenmesidir. Çalışmanın nicel kısmında korelasyonel model kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evreni, Hatay il merkezinde bulunan 52 ortaokulda 2016–2017 eğitim-öğretim yılında görev yapan olan 1153 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu ortaokullarda çalışan 781 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında “Motivasyonel Dil Ölçeği” ve “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Veriler, kısmi regresyon yöntemiyle SPSS kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın nicel sonuçlarına göre, okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil öğretmen motivasyonunun %27.4’ünü yordamaktadır. Araştırmanın nitel kısmında 15 öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla görüşmeler yapılmıştır. Nitel bulgular içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışmanın nitel bulguları, okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımlarının öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılanmasına etki eden faktörlerin aitlik oluşturucu, cesaretlendirici ve yönlendirici dil olmak üzere üç dil edimini bir arada ne şekilde kullanabildiklerini ortaya koymaktadır. Yöneticilerinin motivasyonel dil düzeylerinin yüksek algılandığı okullarda sadece yöneticiden öğretmenlere değil, öğretmenlerden de yöneticilere doğru bir iletişim söz konusudur.

Anahtar Kelimeler: Motivasyonel dil, motivasyon, okul yöneticisi, öğretmen.

ABSTRACT**AN ANALYSIS OF MOTIVATIONAL LANGUAGE USED BY SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHER MOTIVATION****DEMİR, Selçuk****Doctorate Thesis****Department of Educational Sciences****Program of Educational Administration Supervision Planning and Economy****Supervisor: Assist. Prof. Metin ÖZKAN****JULY -2018, 223+ XIII pages**

The purpose of this research is to determine the relationship between school administrators' motivational language and teacher's motivation, and leading factors of highly perceived motivational language used by school administrators. In the quantity part of this research, a correlational design was used. The population of this study consists of 1153 teachers working in the 52 middle schools in Hatay City center in 2016-2017 academic year. The sample of this study consists of 781 teachers working in these schools. Data was collected by "Motivational Language Scale" and "Teacher Motivation Scale". The quantitative data was analysed by applying partial regression method using SPSS. According to the quantitative results, motivational language used by school administrators predicts 27.4% of teacher's motivation. Besides, 15 teachers were interviewed through a semi-structured interview form. Qualitative findings were analyzed through content analysis method. Also, qualitative findings of this study reveal the leading factors of highly perceived motivational language used by school administrators who are in what ways school administrators are able to use all three components of motivational language which are directing-giving, empathetic and meaning-making effectively together. In schools where the motivational language level used by school administrators is perceived highly, the communication occurs not only from school administrators to teachers but also from teacher to school administrators.

Keywords: Motivational language, motivation, school administrator, teacher.

ÖNSÖZ

Okul ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen üyelerin oluşturduğu bir eğitim-öğretim örgütüdür. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul idarecilerinin söylemlerinde motivasyonel bir dil kullanması olumlu anahtar performans çıktıları elde edilmesi bakımından oldukça önemlidir. Motivasyonel dil yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik oluşturuçu dil olmak üzere üç kısımdan meydana gelir. Okul yöneticisi yönlendirici dil kullanarak öğretmenleri işleriyle ve örgütle ilgili bilgilendirmek suretiyle belirsizliklerini azaltır, bir pusula gibi yön gösterir. Cesaret verici dil kullanarak öğretmenleri başarılarında takdir eder, sorunlarıyla ilgilenir ve söylemlerinde empatik bir yaklaşım sergiler. Aitlik oluşturuçu dil ile ise örgütün değer, kültür ve amaçlarını benimsemelerini sağlar. Bu üç unsur yöneticiler tarafından yerinde ve başarılı biçimde kullanıldığında öğretmenlerle aralarındaki etkileşimin kalitesi artar, değişime ön ayak olunur, inovasyon tetiklenir ve gönül alıcı bir vizyon sunulur. Bu uygulamaların sonucu olarak okulda paylaşım ve ortak değerler artar ve öğretmenler örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya gayret ederler. Okul yöneticisinin kullandığı motive edici dil öğretmenlerin işlerine motive olmasını sağlar. Duygular bulaşıcı olduğundan okuldaki öğrenciler olumlu olarak etkilenir ve derslerine motive olurlar. Çalışma şevki yüksek öğretmen ve öğrencilerin bulunduğu okullar diğer okullar karşısında mutluluk ve başarıma arzusu gibi avantajlar elde ederler ve bu okulların kurumsal itibarları yüksek olur.

Doktora öğrenimim boyunca ve tezimi hazırlarken her zaman eşsiz düşünceleri ile ufuk açan ve yol gösteren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üye. Metin ÖZKAN'a en içten saygı ve şükranlarımı sunarım. Ayrıca doktora öğrenimim boyunca akademik gelişimime katkıda bulunan değerli hocalarım Dr. Öğr. Üye. Mehmet YAŞAR ve Dr. Öğr. Üye. Ahmet İhsan KAYA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans öğrenimimde olduğu gibi doktora hayatım boyunca da alın teri ve çalışmanın başarı ile sonuçlanacağını öğreten babam Mustafa DEMİR'e, bu zorlu yolculukta motivasyonumun daha da artmasını sağlayan eşim Havva DEMİR'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
EKLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Sınırlılıklar	4
1.5. Sayıtlar	5
1.6. Tanımlar	5

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. İletişim.....	6
2.2. Dil ve İletişim.....	9
2.3. Motivasyonel Dil.....	11
2.3.1. Söz Edimleri Teorisi.....	12

2.3.1.1. Etkisöz Edimi-Yön Verici Dil (Perlocutionary Acts, Direction-Giving)	13
2.3.1.2. Edimsöz Edimi-Empatik Dil (Illocutionary Acts-Empathetic):	13
2.3.1.3. Düzsöz Edimi- Anlam Oluşturucu Dil (Locutionary Acts, Meaning-Making)	14
2.3.3. Motivasyonel Dilin Çıktıları ve İlişkide Bulunduğu Kavramlar	16
2.4. Motivasyon	16
2.4.1. Motivasyon Kavramının Önemi	20
2.4.1.1. Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi	20
2.4.1.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	20
2.4.1.3. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi	21
2.4.2. Eğitim Kurumlarında Motivasyon	22
2.4.3. Motivasyon Kuramları	23
2.4.3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları	23
2.4.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	23
2.4.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen Teori) Kuramı	26
2.4.3.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü (Başarma İhtiyacı) Kuramı	28
2.4.3.1.4. Alderfer'in ERG (Varlık, Bağlılık ve Büyüme) Kuramı	30
2.4.3.1.5. İçerik Motivasyon Kuramları: Benzerlikler ve Sonuçları	32
2.4.3.2. Süreç Kuramları	32
2.4.3.2.1. Öz Kararlılık Kuramı	33
2.4.3.2.2. Hedef Belirleme Kuramı	34
2.4.3.2.3. Öz Yeterlik Kuramı	37
2.4.3.2.4. Eşitlik Teorisi (Örgütsel Adalet)	38
2.4.3.2.5. Pekiştirme Teorisi	41
2.4.3.2.6. Vroom'un Beklenti (Umut ya da Bekleyiş) Teorisi	43
2.4.3.2.7. Süreç Kuramlarının Bütünleşmesi	44
2.4.4. Çalışanları Motive Etmede Yönetici İletişim ve Davranışları	45
2.5. İlgili Araştırmalar	46
2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	46
2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	50
2.5.3. Yurtiçi ve Yurtdışı İlgili Araştırmaların Kısa Bir Eleştirel Değerlendirmesi	50

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	56
3.2. Evren, Örneklem ve Çalışma Grubu	58
3.3. Verilerin Elde Edilmesi	60

3.4. Veri Toplama Aracı.....	63
3.5. Verilerin Analizi.....	64
3.6. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerliliği	68

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Nicel Veri Analizi Sonuçlarına Dayalı Bulgular	71
4.1.1. Hatay il Merkezindeki Ortaokullarda Çalışan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Algılarına İlişkin Bulgular.....	72
4.1.2. En Yüksek Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Algısına Sahip Beş Ortaokulun Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular	74
4.1.3. En Düşük Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Algısına Sahip Beş Ortaokulun Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular	75
4.1.4. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Bulgular	75
4.1.5. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi.....	76
4.1.5.1. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular	76
4.1.5.2. Medeni Durum Değişkenine Yönelik Bulgular	77
4.1.5.3. Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular.....	78
4.1.5.4. Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular.....	79
4.1.6. Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Ortalamaları En Yüksek Beş Okul ile En Düşük Beş Okuldaki Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farklar	81
4.1.7. Araştırma Verilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları	82
4.1.8. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyini Yordamasına İlişkin Kısmi Regresyon Analizi Sonuçları..	82
4.2. Nitel Veri Analizi Sonuçlarına Dayalı Bulgular	83
4.2.1. Aitlik Oluşturucu Dilin Yüksek algılanmasına Etki Eden Faktörler.....	84
4.2.1.1. Okula Bağlılık.....	84
4.2.1.1.1. Kurum İtibarına İlişkin Olumlu Mesajlar İletme	84
4.2.1.1.2. Okulda Olumlu İklim İlişkin Mesajlar İletme.....	86
4.2.1.1.3. Okulda Değerli Olduğunu Hissettirici Mesajlar İletme	88
4.2.1.2. Sinerji Oluşturma.....	89
4.2.1.2.1. Uyum Oluşturmaya İlişkin Mesajlar Verme	90
4.2.1.2.2. Birlik Oluşturmaya İlişkin Mesajlar Verme.....	91
4.2.1.2.3. Anlamlı Etkinlikler Düzenlemeye İlişkin Mesajlar Verme	92
4.2.1.2.4. Kültür Oluşturmaya İlişkin Mesajlar İletme	94
4.2.1.3. Anlatımı Zenginleştirme	95
4.2.1.3.1. Edebi Sanatlardan Yararlanma.....	95

4.2.1.3.2. Öyküleyici Anlatım.....	97
4.2.1.3.3. Anılarını Paylaşma.....	98
4.2.1.4. Güven Oluşturma.....	99
4.2.1.4.1. Duygusal Olarak Etkileyici Dil Kullanma.....	99
4.2.1.4.2. Güven Verici Dil Kullanma.....	101
4.2.2. Cesaret Verici Dilin Yüksek algılanmasına Etki Eden Faktörler.....	103
4.2.2.1. Memnuniyet Hissettirme.....	103
4.2.2.1.1. Takdir Edici Dil Kullanma.....	103
4.2.2.1.2. İşi Kolaylaştırıcı Mesajlar İçerme.....	104
4.2.2.1.3. Adil Olmayı İçeren Mesajlar Verme.....	106
4.2.2.2. Sağlıklı İletişim Kurma.....	107
4.2.2.2.1. Empatik Dil Kullanma.....	107
4.2.2.2.2. Stres ve Kaygıyı Azaltıcı Bir Dil Kullanma.....	110
4.2.2.2.3. Ben Dili Kullanma.....	112
4.2.2.2.4. Yargılayıcı ve Suçlayıcı Dil Kullanmama.....	113
4.2.2.2.5. Üslubu Yumuşak Mesajlar İletme.....	115
4.2.2.2.6. Etkin Dinleyici Olmaya İlişkin Mesajlar Verme.....	117
4.2.2.2.7. Sosyal İlişkileri Destekleyen Mesajlar İletme.....	118
4.2.2.2.8. Doğal Olmaya İlişkin Mesajlar Verme.....	120
4.2.2.3. İnsani Değerleri Öncüleme.....	122
4.2.2.3.1. Şefkat ve Merhamet İçeren Dil Kullanma.....	122
4.2.2.3.2. İhtiyaç ve Beklentileri Önemseyen Dil Kullanma.....	124
4.2.2.3.3. Kişisel Sorunlara Duyarlı Dil Kullanma.....	126
4.2.2.3.4. Anlayışlı ve Kibar Bir Dil Kullanma.....	127
4.2.2.3.5. Farklılıklara Saygı İçeren Mesajlar İletme.....	128
4.2.3. Yönlendirici Dilin Yüksek algılanmasına Etki Eden Faktörler.....	130
4.2.3.1. Esin Verici Olma.....	130
4.2.3.1.1. Güçlü Yanlarını Vurgulama.....	130
4.2.3.1.2. Yapabileceklerine İnanç Duyan Bir Dil Kullanma.....	133
4.2.3.1.3. Değişime İlişkin Mesaj İletme.....	135
4.2.3.1.4. İkna Edici Dil Kullanma.....	137
4.2.3.2. Amaçlara Odaklanma.....	139
4.2.3.2.1. Amaçları Belirginleştirici Dil Kullanma.....	140
4.2.3.2.2. Belirsizliği Azaltıcı Mesajlar İletme.....	141
4.2.3.2.3. Açıklayıcı Mesajlar İletme.....	143
4.2.3.2.4. Faydalı Yönlendirmeler İçeren Mesajlar İletme.....	144
4.2.3.3. Zamanı Etkili Yönetme.....	146
4.2.3.3.1. Kolay Ulaşılabilir Olduğuna İlişkin Mesajlar Verme.....	146
4.2.3.3.2. Gereksiz İş Yükünü Azaltıcı Mesajlar Verme.....	148
4.2.3.3.3. Planlı Olmaya İlişkin Mesajlar İletme.....	149
4.2.3.3.4. Denetim Yapmaya İlişkin Mesajlar Verme.....	151
4.2.3.4. İşe Heveslendirme.....	153
4.2.3.4.1. Ruhsal Güçlerini Arttırıcı Dil Kullanma.....	153
4.2.3.4.2. Başarıyı Tatmalarına İlişkin Mesajlar İletme.....	155

4.2.3.4.3. Yetkilendirici Dil Kullanma.....	157
4.2.3.4.4. Mesleki Yetkinliği Destekleyen Mesajlar İletme.....	158
4.2.3.4.5. Model Oluşturacak Mesajlar İletme.....	161

BÖLÜM V

TARTIŞMA

5.1. Motivasyonel Dile İlişkin Tartışma	163
5.2. Motivasyona İlişkin Tartışma	165
5.3. Motivasyonel Dil ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye Dair Tartışma.....	167
5.4. Motivasyonel Dilin Yüksek Olarak Algılanma Nedenleri ve Çıktıları.....	170

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar.....	196
6.2. Öneriler	198
6.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler	198
6.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	199
Ek 1. Motivasyonel Dil ve Motivasyon Ölçekleri	216
Ek 2. Hatay Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Onayı	219
Ek 3. Okul yöneticilerinin motivasyonel dil düzeylerinin yüksek algılanma nedenleri (Görüşme rehber formu)	220

KAYNAKLAR202

EKLER215

ÖZGEÇMİŞ223

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Alderfer ve Maslow'un kuramlarının karşılaştırılması	30
Tablo 3.1. Örnekleme katılan öğretmenlerin cinsiyet dağılımı, medeni durumu, yaş dağılımı, kıdem dağılımı	59
Tablo 3.2. Nitel çalışmaya katılan öğretmen çalışma gurubunun cinsiyetine, medeni durumuna, yaşına ve öğretmenlik mesleğindeki kıdemine göre dağılımları	60
Tablo 3.3. Nitel veri analizine ilişkin ana tema, tema ve alt tema listesi	67
Tablo 4.1. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin okullara ilişkin aritmetik ortalamaları	73
Tablo 4.2. En yüksek motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonu algısına sahip beş ortaokulun aritmetik ortalamaları.....	74
Tablo 4.3. En düşük motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonu algısına sahip beş ortaokulun aritmetik ortalamaları.....	75
Tablo 4.4. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri.....	76
Tablo 4.5. Cinsiyet değişkenine ilişkin t-testi analizi sonuçları.....	77
Tablo 4.6. Medeni durum değişkenine ilişkin t-testi analizi sonuçları.....	78
Tablo 4.7. Kıdem değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	79
Tablo 4.8. Müdürle çalışma süresi değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	80
Tablo 4.9. En yüksek ve en düşük ortalamaya sahip beş okuldaki öğretmenlerin görüşleri arasındaki farka ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	81
Tablo 4.10. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin korelasyon değerleri ...	82
Tablo 4.11. Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin motivasyon düzeyine etkisine ilişkin kısmi regresyon analizi sonuçları	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	26
ŞEKİL 2. Hedef Belirleme Kuramı.....	35



EKLER LİSTESİ

EK 1. Motivasyonel Dil ve Motivasyon Ölçekleri.....	216
EK 2. Hatay Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Onayı.....	219
EK 3. Okul yöneticilerinin motivasyonel dil düzeylerinin yüksek algılanma nedenleri (Görüşme rehber formu).....	220
EK 4. Özgeçmiş.....	223



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları ve sınırlılıkları açıklanmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Kitle iletişim araçlarındaki hızlı gelişmeler iletişimi kolaylaştırmış ve bilimsel bilginin erişimine ve paylaşımına katkıda bulunmuştur. Bu gelişmeler; okulların yapı, işleyiş ve yönetim anlayışlarının değişmesini zorunlu hale getirmiştir. Her değişimin merkezinde dün olduğu gibi bugün de insan olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal ve kültürel sermaye türleriyle de yakın ilişkili olan insan sermayesinin yönetilebilmesi için yöneticilerin bazı iletişim becerilerine sahip olması gerekli görülmektedir. Astları motive etmenin etkili yollarından biri iletişimdir. İletişimde ise son yıllarda motivasyonel dil kavramı öne çıkmaktadır. Nitekim araştırmalarda (Mayfield ve Mayfield, 2006; Mert, Keskin ve Baş, 2011) yöneticilerin soyut insan sermayesi varlıklarından, kurumsal performansı artırma yönünde daha fazla yararlanması amacıyla stratejik sözel iletişimi kullanabilme yeterliğinin önemli olduğu da kanıtlanmıştır.

Astları motive eden pek çok unsur bulunmaktadır. Motivasyon kuramları incelendiğinde yöneticilerin işlerle ilgili belirsizliği azalttığı, yönlendirici söylemlerinin astları motive ettiği ileri sürülmektedir (Gutierrez-Wirsching, Mayfield, Mayfield ve Wang, 2015). Motivasyonel dil kuramı, bu noktada motivasyon kuramlarından farklılık göstermektedir (Sarros, Luca, Densten ve Santaro, 2014). Bu teori, bireyleri işlerine motive etmede başarılı yöneticilerin iletişimlerini betimlemeye yoğunlaşan ve yöneticilere çalışanlarının performans ve memnuniyetlerinin hissedilir derecede artırılmasında stratejik sözel iletişimi bir araç

olarak kullanmalarını önerir (Sullivan, 1988). Yöneticinin astlarıyla kaliteli etkileşim kurmasında stratejik sözel iletişimin kolayca uygulanabileceğine dair bir model sunan motivasyonel dil teorisi sadece yönlendirici dile yoğunlaşmamaktadır (Sarros vd., 2014). Yönlendirici dil, motivasyonel dilin üç unsurundan sadece biridir. Motivasyonel dil teorisi; cesaret verici dil ve aitlik oluşturucu dil söz edimlerinin yönlendirici dil edimi ile birlikte kullanılmasının önemli olduğunu belirtmektedir. Bu üç edimin birlikte kullanılması, astlar üzerinde daha yüksek düzeyde motive edici bir güç oluşturmaktadır.

Eğitim kurumlarında öğretmen niteliği önemlidir. Öğretmen niteliğinin daha kaliteli olması okullarda kurumsal performansın artırılmasında önemli bir faktördür. Bu bağlamda okullarımızın performansının artırılmasında motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonu gibi anahtar performans değişkenleri olarak da ifade edilebilen psikolojik kavramların önemi ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticisi stratejik sözel iletişim taktiklerini kullanma yoluyla öğretmenlerin belirsizliklerini azaltmakta, kişisel sorunlara duyarlılık göstermekte, onlarda güven ve bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Okul yöneticisinin kullandığı motive edici dil, öğretmenlerle sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmesini sağlamaktadır. Öğretmenler duygularına hitap edici mesajlar ileten okul yöneticisiyle aynı ortamda bulunmaktan memnuniyet duymaktadırlar. Bulunduğu ortamdan memnuniyet duyan öğretmenler ise okullarının amaç ve değerleri ile özdeşleşmekte, okullarının hedeflerine ulaşması için fazladan gayret göstermektedirler. Öğretmenler sadece olumlu tutum ve davranışlara sahip olmakla kalmayıp çevrelerine de bu pozitif enerjiyi aktarmaktadır. Bu pozitif enerji öğrencileri de etkilemektedir.

Her örgüt, amaçlarını gerçekleştirmek için kendisini oluşturan parçalar arasında iletişime ihtiyaç duyar. İletişim, eğitim-öğretimin önemli meselelerinden biridir. Okul yöneticilerinin iletişim dili astların tutumlarını, örgüt içindeki davranışlarını ve diğer insanlarla olan ilişkilerini etkilemektedir. Yöneticilerin motive edici dil kullanması, öğretmenlerin tutumları şeklinde ortaya çıkan birçok örgütsel ve bireysel sonuç değişkenini etkilemektedir. Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin yaptıkları işi anlamlı bulmalarına, dolayısıyla öğretmenlerin istekli ve kararlı bir şekilde çalışmalarına olumlu etkiye bulunacağı düşünülmektedir.

İletişim, olumlu ya da olumsuz belirli örgütsel ve bireysel çıktıları oluşturmaktadır. Özellikle okullarda iletişimin yoğun olarak yaşanması yöneticilerin öğretmenlerine karşı kullandığı dilin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Yöneticinin yapılacak işlerle ilgili açıklamalarının, öğretmenler tarafından anlaşılması gerekir. Aksi takdirde öğretmenlerin zihinlerinde belirsizlikler ortaya çıkar (Holmes, 2012). Bunun sonucunda iletişikle sağlıklı örgütsel çıktılar elde edilmesinden ziyade yıkıcı çatışma ve huzursuzluklar oluşur. Yönetici, kullandığı iletişim metodu ile bu gibi istenmeyen durumların oluşumunu önleyebilir (Thomas ve Schmidt, 1976). İsteğini net bir biçimde ortaya koyamayan, farklı algılamalara yol açan ve ortamda belirsizlikler oluşmasına sebep olan yöneticiler astlarının amaçlara odaklanmasını sağlayamazlar (Templar 2017). Bu tip yöneticiler örgütte olumsuz çıktıların oluşmasına neden olurlar. Yönetici, liderlik ve yönetim görevini yerine getiremediğinde lider-üye etkileşim kalitesi düşer ve örgütte olumsuz bir iklim egemen olur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve okul yöneticilerinin motivasyonel dil düzeylerinin yüksek olarak algılanmasına etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu genel amaç bağlamında aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Hatay il merkezindeki (Antakya) ortaokullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin motivasyonel dil ve öğretmen motivasyon düzeyleri nedir?

2. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonu düzeyleri kişisel değişkenler açısından (cinsiyet, medeni durum, kıdem, müdürle çalışma süresi) anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. Okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımının yüksek düzeyde algılanmasına kaynaklık eden faktörler nelerdir?

5.a. Okul yöneticilerinin motivasyonel dilin alt boyutu olan yönlendirici dil kullanımının yüksek düzeyde algılanmasına kaynaklık eden faktörler nelerdir?

5.b. Okul yöneticilerinin motivasyonel dilin alt boyutu olan cesaret verici dil kullanımının yüksek düzeyde algılanmasına kaynaklık eden faktörler nelerdir?

5.c. Okul yöneticilerinin motivasyonel dilin alt boyutu olan aitlik oluşturuçu dil kullanımının yüksek düzeyde algılanmasına kaynaklık eden faktörler nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Uluslararası alanda liderin stratejik iletişimine ilişkin yoğun bir ilgi olmasına rağmen ulusal alanda sınırlı sayıda çalışmanın varlığı görülmektedir (Brannon, 2011; Krause, 2013). Ayrıca hem uluslararası hem de ulusal alan incelendiğinde, çalışmaların daha küçük bir oranda eğitim örgütlerinde uygulandığı gerçeğine rastlanmaktadır. Bu durum dikkat çekici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle eğitim örgütlerinde yöneticilerin motivasyonel dilinin öğretmen çıktıları üzerindeki etkisine yönelik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırma ile alandaki eksikliklerin doldurulması hedeflenmektedir.

Bu araştırma; motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonunu aynı anda tek bir çalışmada hem nicel hem de nitel yöntemle, diğer bir ifadeyle karma yöntemle incelemektedir. Böylelikle yöneticilerin motivasyonel dil kullanımına ilişkin daha detaylı ve daha açıklayıcı bilgiler elde edilmesi düşünülmektedir. Bu çalışmada, motivasyonel dil teorisinin dört ana varsayımından biri olan “Liderler, etkili sonuçlara ulaşmak için motivasyonel dilin her üç unsurunu da uygun bir şekilde birlikte kullanırlar.” şeklindeki varsayımının da motivasyon çıktısına yönelik olarak geçerli olup olmadığı tespit edilmektedir. Ayrıca bu çalışmada motivasyonel dilin yüksek algılanmasını sağlayan faktörler açığa çıkarılmaktadır. Dolayısıyla eğitim yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımının, çalışma arkadaşlarının performanslarını nasıl etkileyeceği ile ilgili bilgi sahibi olmalarına katkı sunulmaktadır. Bu çalışmaya motivasyonel dilin daha iyi anlaşılması ve uygulanabilmesine ilişkin stratejik iletişim taktikleri sunması ve var olan bilgileri genişletmesi bakımından da ihtiyaç duyulmuştur.

1.4. Sınırlılıklar

1- Çalışma, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Hatay il merkezinde 52 ortaokulda görev yapmakta olan 1153 öğretmenin görüşleriyle sınırlıdır.

2- Okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanma düzeyleri, sadece öğretmen görüşleri açısından incelenmesi ile sınırlıdır.

3- Motivasyonel dil, yapısı gereği farklı unsurları barındırmasından dolayı farklı kültürel etkilere açıktır. Bu nedenle araştırmanın tek bir coğrafi konumda yapılması bir sınırlılıktır.

1.5. Sayıtlar

1. Öğretmenlerin ölçekte yer alan maddelere ve görüşme formunda yer alan sorulara cevap verebilecek kadar kavramsal bilgiye sahip oldukları varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları şu şekilde belirtilmiştir:

Motivasyonel Dil Teorisi: Motivasyonel Dil Teorisi, bireyleri işlerine motive etmede başarılı yöneticilerin iletişimlerini betimlemeye yoğunlaşan ve yöneticilere çalışanlarının performans ve memnuniyetlerinin hissedilir derecede arttırılmasında stratejik sözel iletişimi bir araç olarak kullanmalarını öneren bir teoridir.

Motivasyonel dil: Yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik oluşturucu dil (anlam yaratıcı dil) olmak üzere üç dil ediminin uygun zamanda ve etkili bir şekilde kullanılmasıyla oluşan ve olumlu çıktılar elde edilmesine katkı sunan stratejik sözel iletişime motivasyonel dil denir.

Yönlendirici dil: Liderin işle ilgili belirsizlikleri azaltması, hedeflerin belirli olmasını sağlaması ve ödüllendirmeyi açıklamasında kullandığı motivasyonel dil unsuruna yönlendirici dil denir.

Cesaret verici dil: Liderin; çalışanlarına sevgi ve şefkat göstermesi, değer vermesi ve kişisel sorunlarıyla ilgilenmesinde kullandığı motivasyonel dil unsuruna cesaret verici dil denir.

Aitlik oluşturucu dil: Liderin, örgütle çalışan arasında bağ kurulması amacıyla kullandığı motivasyonel dil unsuruna aitlik oluşturucu dil denir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde motivasyonel dil ve motivasyon kavramlarına ilişkin açıklamalar verilirken motivasyonel dil ve motivasyon kavramları arasındaki ilişkilere dair ulusal ve uluslararası alanyazında yapılmış çalışmalar incelenmiştir.

2.1. İletişim

İletişim, insanlığın var olduğundan beri süregeldiği bilinen eski bir kavramdır (Kocabaş, 2014). İletişim sözcüğü Latince bir kelime olan “communicare” fiilinden gelmektedir. Kelime anlamı ortak kılmaktır (Kocabaş, 2014; Şenturan, 2014). Dökmen (1998) iletişimi bilgi üretme, bilgiyi anlamlandırma ve yorumlama süreci olarak tanımlar. Schermerhorn ve diğerleri (2011) iletişimin, belirli sembolleri alma ve gönderme süreci olduğunu vurgular. Robbins ve Judge (2012) ise iletişimin bilgi ve yorum aktarımıyla sınırlı olmadığını, söylem ve fikirlerin anlaşılmasının da içerildiğini belirtmektedirler.

İnsan yaşantısının kaçınılmaz ve önemli bir bölümünü oluşturan iletişim, insanların birbirine duygu, düşünce ve görüşlerini iletmesidir (Şenturan, 2014). Sağlıklı bir iletişim, gönderilen mesajların doğru bir şekilde anlamlandırılmasıyla gerçekleşir. Düşünce ve görüşlerimizi ifade ederken açık ve net olmak, sorunu anlaşılır bir şekilde dile getirmek, karşımızdakine açık uçlu ve basit sorular sorabilmek iletişimde önemli hususlardır (Dökmen, 1998). İyi bir iletişim için öncelikle etkili dinleme gerekir (Güven, 2016). İletişimde dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da beden dilidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016). Liderler kelimelerin gücünü bilen ve beden dili ile bu gücü destekleyen kişilerdir (Saygın ve Saygın, 2016).

Bireylerin iletişim kurma amaçlarının arasında duyurmak, bilgilendirmek, motive etmek, ikna etmek, teşvik etmek, tartışmak, bireylerin fikirlerini almak, öğrenmek, bilgi edinmek ve aktarmak eylemleri yer almaktadır (Sullivan, 1988; Kocabaş, 2014). İletişimin, kontrol, motivasyon, duygusal ifade ve bilgi olmak üzere dört önemli fonksiyonu vardır. Kontrol fonksiyonu, çalışanların uymak zorunda oldukları resmi kurullarla kontrol edilmesidir (Robbins ve Judge, 2012). İletişim; çalışanlara neyi, nasıl en iyi şekilde yapacaklarını açıklar (Sullivan, 1988), onlara geri bildirim sağlar ve istenilen davranışları ödüllendirerek motivasyonlarını artırır. Grup içindeki iletişim; üyelerin hayal kırıklıkları, memnuniyetleri gibi duygusal ifadelerini göstermelerini sağlar (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Son olarak iletişim, çalışanlara ihtiyaç duydukları verileri aktararak karar verme süreçlerini kolaylaştırır (Robbins ve Judge, 2012).

İletişimin temelinde düşünce ve duyguların etkili bir şekilde aktarılması önemlidir. Fikir ve görüşlerin başkaları tarafından alınıp doğru bir şekilde anlaşılmadıkça yararlı olamayacağı bir gerçektir (Robbins ve Judge, 2012). Kişiler arası anlaşmazlıkların en önemli sebebi olarak zayıf iletişim görülmektedir (Thomas ve Schmidt, 1976). Çünkü insanlar uyanık oldukları saatlerin neredeyse %70'ini iletişim (yazma, okuma, konuşma ve dinleme) ile geçirmektedirler (Robbins ve Judge, 2012). Bu açıdan düşünüldüğünde etkin iletişimin örgütlerde ve toplumsal yaşamda önemli olduğu söylenebilir.

İletişim önde gelen yöneticilik becerilerinden bir tanesidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). İletişim aracılığıyla insanların tutum ve davranışları değiştirilebilir. Murray (2016) yürekleri fethetmenin, beyinleri fethetmekten daha önemli olduğunu belirtir. İnsanları inandırmak, örgütün amaçlarına adanmışlıklarını arttırmak ve mümkün olduğunu düşündüklerinden çok daha fazlasını başarmalarını sağlamak yönetici ve astlar arasında gerçekleşen etkili iletişim ile mümkündür (Murray, 2015). Yönetici işe öncelikle bireylerle ilgilenerek, onları dinleyerek ve esinleyerek başlamalıdır (Murray, 2016). Yönetici, iletişim kurma aracılığıyla insanların gözünde karizmatik olur (Saygın ve Saygın, 2016), kiminle hangi dilden ve nasıl konuşacağını bilir (Aydın, 2014: 288); astların hangi iletişim kanalıyla görsel, işitsel veya dokunsal ilham aldığını ve motive olduğunu anlar (Bakan, 2008; Bakan ve Doğan, 2013).

Yöneticilerin etkili bir iletişim kurabilmesi için belirli bazı iletişim yeterliklerine sahip olması gerekir. Bu yeterliklerden bazıları mesajları anlamlandırabilme, duruma uygun bir dil kullanma, zamanında yanıt verebilme ve bir işin gerektirdiği dil yeteneklerine sahip olmadır (Mayfield ve Mayfield, 2012). Yöneticilerin, yaşamlarının her alanında iletişimle karşı karşıya oldukları düşünüldüğünde iletişim kurmadan astlarına bilgi aktarmalarının ve onlardan bilgi almalarının zor olacağı belirtilebilir. Robbins ve Judge (2012) iletişim olmaksızın strateji üretilmeyeceğini ve kararların alınamayacağını ifade eder. Robbins ve diğerleri (2013) etkili bir iletişim gerçekleştirilmeyen yöneticinin başarıya ulaşmasının mümkün olamayacağını; çünkü orjinal, güzel ve yaratıcı fikirlerin ancak etkili bir iletişim aracılığıyla elde edilebileceğini belirtirler. Başarılı olamayan yöneticiler problemlerin kaynağı olabilirler.

Liderlik davranışı sergileyen okul yöneticileri, üyelerinin isteyerek ve ilgi duyarak harekete geçmelerini sağlayabilir. Okul yöneticisi amaçları belirler, planlama yapar, üyeleri motive eder, denetim yapar, sonuçları gözden geçirir ve karar alır (Çelik, 2013). Bu faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi için etkin bir iletişim şarttır. Nitekim yeterli ve etkin iletişim kurmadığında bu faaliyetler yerine getirilemez, kararlar alınamaz ve amaçlara ulaşılamaz (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Okullarda yönetim süreçlerinden biri olan iletişim, yöneticiler tarafından da üzerinde durulan önemli bir etkidir. İletişim, yönetim süreçlerinde gerekli olan bilginin transferinde önemlidir (Hoy ve Miskel, 2010). İletişim sayesinde örgütlerde yordanabilir davranışlar elde edilebilir. Okulda anahtar kavramların, niyet ve amaçların tanınması ve benimsenmesi yöneticinin iletişim sürecini nasıl kullandığı ve algıladığı ile yakından ilişkilidir. Bu gibi sebeplerle yöneticilik ve iletişim konusunda çalışmalar önem kazanmaktadır (Arlestig, 2007). Yönetici iletişiminin izleyen tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu düşünüldüğünde iletişimin önemi bir kez daha gün yüzüne çıkmaktadır.

Yönetici bilgiyi toplarken ya da iletirken yararlandığı iletişim aracı etkin ve yeterli olmalıdır (Güney, 2012). Dışa kapalı ve dışa açık olmak üzere iki tür yöneticiden bahsedilebilir. Kendisi karar verdikten sonra izleyenlerine durumu bildiren yönetici dışa kapalı iken, kararları izleyenleri ile alan yönetici dışa açık yöneticidir (Şenturan, 2014: 48). Dışa kapalı yöneticiler, izleyenleri üzerinde karar alma şekliyle dolaylı bir memnuniyetsizlik ya da hoşnutsuzluk oluşturabilirler.

Memnuniyetsizlik yaşıyan izleyenlerin ise performansları olumsuz yönde etkilenir (Murray, 2016).

Yöneticilerden iletişim yeterliği yüksek, astlarını ikna edici, katılımcı ve dil becerisini izleyenlerin işlerine motivasyonlarını sağlayacak şekilde kullanabilen kişilik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir (Demir, 2018a). Örgütlerde çalışan bağlılığı, çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve sürdürülmesi, yöneticisiyle uyum içerisinde ortak bir vizyona kenetlenilmesi yöneticilerin dili kullanma becerileriyle ilişkilidir (Mayfield ve Mayfield, 2002; Yılmaz, Gürel ve Fırlar, 2014).

Yöneticinin dile ve sese hakimiyeti, sesini etkin kullanımı, telaffuzlarının doğru olması ve beden diliyle desteklemesi izleyenler üzerinde bağlılık, güven oluşturması ile onların motivasyonlarının sağlanmasında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Özellikle kriz anlarında problemlerin hızlı ve etkin bir şekilde çözülmesi dilin doğru ve etkili bir şekilde kullanılması ile mümkün olabilir. Okul yöneticilerinin okullarındaki öğretmenlerin motivasyon ve performans düzeylerini arttırmaları için dil ve ses yeterliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

2.2. Dil ve İletişim

Dil, insanları diğer canlılardan ayıran temel unsurlardan biridir. Dilin varlığı ile insanlar duygu, düşünce, bilgi ve deneyimlerini aktarır veya paylaşır. Kullanılan dil, önemli bir kültürel öğedir (Güney, 2012: 212). Pek çok örgüt ve alt birimleri üyelerinin kültürü onaylamaları, özümsemeleri ve onu muhafaza etmelerini destekleyecek tarzda bir dil kullanırlar. Kullanılan bu dil, işle ilgili malzeme, astlar ve üst yöneticiler, tedarikçiler, müşteriler ya da ürünlerle ilgili kavramları içerir (Terzi, 2005).

Örgütte işe yeni başlayan biri ilk başta kullanılan terimler konusunda zorlanır. Ama daha sonra bu terimleri öğrenir ve anlamlandırır. Bir şirket yöneticisinin motive edici bir şarkıyla çalışanlarına şirketin baş harflerini heceletmesi, sonunda müşterilerin kendileri için bir numara (önem sırası bakımından sıralandığında) olduğunu vurgulaması ve bunu bir ritüel olarak her gün tekrarlaması şirketteki küçük aile ruhunu göstermesinin yanında çalışanların da müşteriye hizmet konusuna yoğunlaşmasını sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 532). Yönetici, motive edici tarzda kullandığı dil ile örgütte değer verilen şeylerin neler olduğu

konusunda yönlendirmelerde bulunur ve çalışanların örgütüyle uyumlu olmasını sağlar.

Kelimelerin kullanımıyla insanlar sözlü olarak iletişim kurarlar. Her insanın kelimelere yüklediği anlamlar çoğu zaman aynı olsa da farklı anlaşılmalara yol açtığı zamanlar da olabilmektedir. İletişimle bu farklılıkların ortadan kalkması sağlanmaktadır (Thomas ve Schmidt, 1976). Anlam sözlü iletişim yolu olan dili kullanma aracılığıyla farklı düzeylerde aktarılabilir. Kültürel kurallar nerede, neyi, nasıl ve kime karşı söyleneceğini belirleyen temel unsurlardır (Güney, 2012: 212). Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde iletişim kurarken dilin beş farklı amaçla kullanıldığını belirtmektedir (Hogg ve Vaughan, 2005):

- Bir şeyin nasıl olduğunu açıklamak,
- Birisinin bir işi yapmasını sağlama,
- Duygu, düşünce ve tutumları aktarmak,
- Birilerine ya da birisine vaatte bulunmak,
- Doğrudan bir şeyler yapmak.

Araştırmacılar dilin cinsiyet ve yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına dair çalışmalar yapmışlardır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016; Uysal, 2003). Kadınların daha hisli, olumlu, destekleyici ve daha az ısrarcı oldukları; ev, çocuk ve eşyalar konusunda daha çok görüş bildirdiklerini tespit etmişlerdir. Bir kısım araştırmacılar ise bu farklılıkların ortama bağlı olarak değişebileceğini belirtmiştir.

Kadınların tanımadıkları erkeklerle konuşurken daha erkeksi bir konuşma üslubu sergilerken, tanıdıkları erkeklerle konuşurken daha kadınsı konuşma biçimini benimsedikleri görülmüştür. Araştırmacılar oluşan bu farklılıkların sebebini kadın ve erkeklerin birbirinden yalıtılmış olarak sosyalleştirilmelerine bağlamaktadırlar (Hogg ve Vaughan, 2005). Uysal (2003), araştırmasında erkeklerin kadınlara nazaran kendilerini daha çok açtığını, açılım yaparak kendileriyle ilgili anlatımlar yaptıklarını bulmuştur. Aynı çalışmada yaş arttıkça açılım ve geri bildirim yükseldiğini; ancak belli bir yaştan sonra ağzı sıkılığın ortaya çıktığını, dolayısıyla açılım ve geri bildirim düşmeye başladığını tespit etmiştir.

2.3. Motivasyonel Dil

Sullivan'a göre (1988) motivasyonel dil teorisi, yönetici iletişimini desteklemek amacıyla anlaşılması ve uygulanması kolay iletişim taktiklerine yönelik bir model sunmaktadır. Sullivan'ın (1988) sunduğu kavramsal çerçevede yöneticinin davranışlarında motivasyonel dilin etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılara göre bu model, yöneticinin izleyenlerinin tamamına standart davranışlar göstermediğini, dolayısıyla onlarla aynı düzey ve biçimlerde etkileşim kurmadığını; tam tersi yöneticinin astlarının her biriyle değişik biçim ve seviyede etkileşim kurduğunu ifade etmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Graen, 1980; Northouse, 2014). Dolayısıyla araştırmalardan da anlaşıldığı gibi yöneticilerin takipçileri ile olan etkileşimine odaklanması önemlidir.

Motivasyonel Dil Teorisi, çalışanlarını işlerine motive etmede başarılı yöneticilerin iletişimlerini betimlemeye yoğunlaşan ve yöneticilere çalışanlarının performans ve iş doyumlarının hissedilir derecede artırılmasında stratejik sözel iletişimi bir araç olarak kullanmalarını öneren bir teoridir (Sullivan, 1988). Motivasyonel dil; örgütlerinde izleyenlerinin iş doyumlarını, memnuniyetlerini, verimliliklerini, yeterliklerini, kariyer tabanlı motivasyonlarını ve sermayelerini destekleyen bir kültür oluşturmada yöneticilerin ihtiyaç duydukları önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım kültür, strateji ve insanla ilişkilidir (Larsson vd., 2007; Simmons ve Sharbrough III, 2013). Yöneticiler motivasyonel dili takipçilerini teşvik etmek ya da cesaretlendirmek için bir araç olarak kullandığında insanlar ve kültür arasında doğrudan bir bağlantı oluştururlar (Brannon, 2011). Motivasyonel dil stratejik olarak doğru uygulandığında da çalışan motivasyonu ve yeterliğinde olumlu yönde değişim gözlenir (Majors, 2008). Yöneticinin motive edici dili uygun ve yerinde kullanımının neticesinde izleyen ya da çalışan tutum ve davranışlarında örgütler açısından istenilen gelişmeler oluşturacağı anlaşılmaktadır.

Motivasyonel dil teorisinin bazı varsayımları bulunmaktadır. Birinci olarak, motivasyonel dil teorisi üç söz ediminin (yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik oluşturucu dil) en küçük ve anlamlı birimlerinin toplamından meydana gelmektedir (Sullivan, 1988; Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995). İkinci varsayımı, yöneticinin sözleriyle takip eden davranışlarının tutarlılık göstermesidir. Diğer bir ifadeyle yöneticinin konuştuğu dil ile davranışlarının uygun olmasıdır (Mayfield ve Mayfield, 2009a). Üçüncü olarak motivasyonel dil teorisi yöneticiden çalışana doğru stratejik

sözel iletişime odaklansa bile çalışanların da yöneticilerinin söylediklerini açık bir şekilde algılamaları zorunludur (Gutierrez-Wirsching vd., 2015). Dördüncüsü ise, yöneticinin belirtilen üç söz ediminden uygun zamanlarda yararlanması onu başarılı sonuca taşır (Mayfield ve Mayfield, 2012).

Söz edimleri teorisi, her biri değişik dilsel yönelimlere yoğunlaşan diğer iletişim modellerinden farklı ve oldukça kapsamlıdır. Bu teori diğer iletişim modellerinin odaklandığı dil, kelimeler, kelimelerin kullanımı ve etkileri yönelimlerinin tamamını tek bir çatı altında sunan bir yaklaşım sergiler. Etkisöz (yön verici dil), edimsöz (Cesaret verici dil) ve düzsöz (aitlik oluşturucu dil) olmak üzere üç kısımdan oluşur.

2.3.1. Söz Edimleri Teorisi

Söz Edimleri Teorisi, yöneticinin konuşma ya da yazma eyleminde bulunmasıyla astların davranış ve faaliyetlerinin ne olacağına yoğunlaşır (Sullivan, 1988). Burada yönetici, çalışan ve ortaya çıkan neticeler söz konusudur. Yönetici, ifade etmek istediği niyeti çalışanın nasıl anlamlandırıldığını ve bu niyete tepkisinin ne olacağını anlamaya çalışır. Ayrıca kurulan bu iletişim sonucunda bir üretim olması gerekir (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1998). Kelimelerin dilin kullanımıyla hangi belirli olaylara sebebiyet verdiğinin bilinmesi söz edimleri teorisi için önemlidir. Bir örgütte çalışanların davranışları yöneticinin kullandığı dile bakılarak öngörülebilir (Banks, 2014).

Söz Edimleri Teorisinin yöneticinin izleyenleri üzerinde olumlu etkiler bırakmasının yöneticinin astlarına etkisöz (yön verici dil), edimsöz (cesaret verici dil) ve düzsöz (aitlik oluşturucu dil) olmak üzere üç çeşit söz ediminin her birini kullanması yoluyla gerçekleşebileceğini ileri sürer. Etkisöz, edimsöz ve düzsöz yaygın olarak bilinen temel dil edimleridir (Austin, 1975; Gemalmaz, 2014). Düz söz edimi seslendirme, anlamlandırma ve dillendirmeden oluşan bir üçlü yapı sergiler. Bu edimle ortaya çıkan sözceleme etkileşimde bulunduğu edimsöz edimi ortaya çıkar. Anlam etkileşimsel yapı içerisinde farklılaşabilir. Daha sonra edimsöz edimi ise başarılı olma derecesine göre etkisöz edimine dönüşür. Etkisöz edimi sözceleminin içinde yaşanan dünyada fiziksel etkilerinden söz eder. İlk olarak Austin tarafından geliştirildiği bilinen bu söz edimleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1.1. Etkisöz Edimi- Yön Verici Dil (Perlocutionary Acts, Direction-Giving)

Yönetici, astların görev dağılımlarını açıklar ve astlarına işin nasıl yapılacağına dair talimatlar verir; dolayısıyla yapılması istenen işle ilgili belirsizlikleri azaltır (Mayfield vd., 1995). Yönetici tarafından verilen talimatlarla işler yaptırılır ya da işlerin yapılması sağlanır (Brannon, 2011; Austin, 1975). Bu söz ediminde yönetici izleyenlerine genellikle günlük işlerin yerine getirilmesi ile ilgili yön verici dil kullanır (Özen, 2015).

Yön verici dil ile yönetici örgütün vizyonunu çalışanlara iletir. Bu vizyona ulaşmak için yapılacak faaliyetler ve iş çıktıları izleyenlere belirtilir. İzleyenlerin yeterliklerine uygun görev dağılımları yapılır (Mayfield ve Mayfield, 2007). Yol-Amaç Teorisinde olduğu gibi lider, örgütün hedeflerine ulaşılması için ortaya koymaları gereken davranış şekillerini izleyenlerine belirtir (Karaaslan, 2010). Ayrıca bu teorideki benzer şekilde yönetici, astlarının performanslarının artırılması için güdülenmelerini sağlar. İzleyenler örgütün hedeflerini açık ve net bir şekilde anlarlar. Dolayısıyla örgütün hedeflerine ulaşmasında hangi noktada sorumluluk sahibi olduklarını bilirler ve görev karmaşası yaşamazlar. İzleyenler görev dağılımlarını yerine getirir ve ortak vizyona kanalize olurlar.

Yöneticinin kullandığı yön verici dil, çalışanların rollerini ve iş tanımlarını belirgin hale getirdiğinde performans ve iş doyumları artar. Başarılı yöneticiler, yönlendirici dilin kullanımı ile doğru zamanda doğru talimatlar ve belirsizliği azaltan bilgiler vererek çalışanlarının motive olmalarını sağlarlar (Sullivan, 1988). Görüldüğü gibi talimatların yönetici tarafından yerinde ve zamanında doğru bir şekilde verilmesi, izleyenlerin bu talimatları net olarak anlamasında önemlidir. Verilen talimatlar izleyenlerde belirsizliklere yol açmamalıdır. Aksi takdirde izleyenler kendilerinden isteneni anlama noktasında sorun yaşarlarsa endişelenir, gerilir ve olumsuz duygular yaşayabilirler. Yaşanan gerilim örgütler tarafından istenmeyen bir durum olan motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olabilir.

2.3.1.2. Edimsöz Edimi-Empatik Dil (Illocutionary Acts-Empathetic):

Yönetici insancıl bir bakış açısıyla izleyenlerine cesaret verici bir dil kullanarak onlarla güçlü duygusal bağ kurar. Aksi halde yönetici, güçlü bir duygusal bağın kurulabilmesi için izleyenlerine karşı empatik davranışlar sergiler (Meydan ve Polat, 2010; Templar, 2017). Bu durumların ikisi de mümkün görünmektedir.

İzleyenleriyle duyguların paylaşımına, izleyenlerinin güven ve memnuniyet duymasına önem veren bir yöneticinin varlığı söz konusudur (Austin, 1975; Fidan, 2007). Örneğin, işini iyi yapan izleyen için lider övgü dolu sözcükler kullanır. Edimsöz ediminde lider başarılı izleyenleri takdir eder ve ödüllendirir (Mayfield ve Mayfield, 2012).

Cesaret verici dil, izleyenlerin yöneticilerine duygusal olarak bağlanmalarını sağlar (Holmes, 2012). Bu söz ediminde yönetici izleyenlerin örgütte gösterdikleri performanslarından ziyade insan olarak varlıklarından dolayı değer verir (Goleman, Boyatzis ve McKnee, 2012). İzleyenler örgütün var olan bir değeri olarak görülür. Üretime ilgiden ziyade insana ilgi esastır (Mayfield ve Mayfield, 2009a). Yöneticinin psikolojik bir durum olan etkisini kullanması söz konusudur. Yönetici takipçilerini örgütün değerli bir üyesi olarak görür ve başarılarında övgü dolu sözlerle onların motivasyonlarının sürekli olmasını sağlar (Templar, 2017). Bunun yanı sıra yönetici empatik dil ile çalışanlarına ilgi ve özen gösterir, onları görüşlerini belirtmeleri ve açık iletişim kurmaları noktasında cesaretlendirir (Brannon, 2011). Dolayısıyla yönetici, izleyenlerin kendisine ve örgütüne duygusal bir bağ ve güven oluşturmaya zemin hazırlar.

Önemsenmek ve sadakat gösterilmesini istemek çalışanların en doğal hakkı olarak düşünülebilir. Yöneticinin çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını önemsemesi ve onlara kendilerini adama derecelerine göre ödüller vermesi çalışanın refahını ve iş tatminini arttırabilir. Aksi takdirde yöneticiler çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını önemsemeyiz ve onlara hak ettikleri değeri vermezlerse örgütlerinin aidiyet kaynaklarını tüketebilirler. Bunun sonucunda da çalışanlar örgütlerinin hedeflerine kenetlenemeyebilir ve örgütler başarısız olabilir.

2.3.1.3. Düz söz Edimi- Anlam Oluşturucu Dil (Locutionary Acts, Meaning-Making)

Yönetici anlam yaratıcı bir dil kullanarak içinde bulunduğu örgütün kültür ve değerlerini izleyenlerinin anlamlandırmasını sağlayabilir. Başka bir ifadeyle, düz söz edimi ile örgüt kültürünün yapısı ve değerler izleyenlere yöneticileri tarafından aktarılır (Brannon, 2011; Austin, 1975). Yönetici, önemseyen bir yaklaşımla takipçilerine işi nasıl ve neden yapacaklarına dair açıklayıcı ve tatminkar bilgiler verir (van Eekelen, 2005). İş nasıl ve neden yapacağı konusunda ikna olan çalışanlar

hedefleri benimserler (Gölbaşı, 2008). Çalışan katılımı ve niyetleri ile işin hedefleri birleştirilir. Dolayısıyla verilen bilgiler izleyenler üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkmasını sağlar. Burada amaçlanan sadece işle ilgili belirsizliklerin azaltılması değildir. Asıl olarak izleyenlerin işi sahiplenmesini sağlayıp adanmışlıklarını ve motivasyonlarını üst düzeye çıkarmaktır (Karaaslan, 2010).

Yönetici, düz söz edimini izleyenleri ile tesadüfi ya da resmi iş görüşmesi yaparken de kullanabilir (Mayfield ve Mayfield, 2012; Sullivan, 1988). Yönetici çalışanlarına bir hikaye ya da mecazi bir anlatımla zor bir işi neden ve nasıl tamamlayacaklarını anlatabilir (Conger, 1991: 44; Mayfield ve Mayfield, 2007). Bu işi yaparken örgütte kabul edilen ya da edilmeyen davranışlar vurgulanır. Örgütün yapısı, kültür, değer ve normları yaşanmış ya da yaşanan örneklerle izleyenlere sunulur (Mert vd., 2011). Yönetici etkili bir dil kullanıp çalışanların proje ya da işle ilgili anlam yaratmasını sağlar (Mayfield ve Mayfield, 2002). Bu söz edimi ile çalışanların işle ilgili bir anlam oluşturması, kendilerini değerli hissetmeleri ve üretken olmaları desteklenir. Yöneticiler iletişimlerini aracılığıyla çalışanların örgütsel yapı, kültür, değer ve normları anlamlandırmasını sağlar. Bu sayede çalışanların örgütleriyle özdeşleşeceklerini ve örgütlerinde faaliyetlere katılacakları belirtilebilir. Conger (1991) anlam oluşturucu dilin hikayeler, mecazlar ve ahenk gibi söz bilimine ait anlatımı daha anlaşılır ve etkili kılacak tekniklerin kullanımını içerdiğini belirtir. Ayrıca yöneticilerin bu dil edimi aracılığıyla çalışanlarda kurum misyonlarına bağlılık ve kendilerine güven oluşturabileceklerini ileri sürmektedir.

Yönetici, anlam oluşturucu dil ediminin kullanımı ile çalışanların örgütün kültür ve değerlerini benimsemelerini sağlar (Mayfield ve Mayfield, 2009a). Bu dil edimi çalışanların paylaşımlarını ve ortak noktalarını artırır, onları ortak bir vizyon etrafında kenetleme noktasında mıknaş etkisi yapar. Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar huzurlu ve mutlu olur. Huzur ve mutluluk ise örgütsel faaliyetlere aktif bir şekilde katılımı getirir.

Kısaca özetlenirse, anlam oluşturucu dil birisi tarafından bir başkasına söylenmiş ya da ithafen yazılmış rica etme, söz verme, selamlama anlamlarındaki sözceleri belirten dil edimidir. Empatik dil edimi ise sözce ile belirtilen davranışı anlamlandırmak ve niyetini algılamak ile alakalıdır. Son olarak etkisöz edimi ya da diğer bir ifade ile yön verici dil sözcenin çıktısının sonucu, tepki, faaliyet, cevap şeklindedir. Etkisöz ediminde sözcenin izleyende bıraktığı etki önemlidir.

2.3.2. Motivasyonel Dilin Çıktıları ve İlişkide Bulunduğu Kavramlar

Yöneticinin yönetsel yeterliklerinden bir tanesi de iletişimidir (Robbins vd., 2013). Yöneticinin sözel iletişimi ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda bireyler ve örgütler açısından istenen birçok olumlu tutum ve davranışlar elde edilmiştir (Mayfield ve Mayfield, 2010). Özellikle yöneticinin dili ve sosyal etkileşimi ile çalışan bağlılığı ve sadakati (Brannon, 2011), memnuniyeti ve iş doyumunu (Koonce, 2012; Larsson vd., 2007), devamı (Mayfield ve Mayfield, 2009b), işte kalma niyeti (Mayfield ve Mayfield, 2007), katılım, motivasyon ve performansı (Brannon, 2011; Demir, 2018b), liderden duyulan memnuniyeti (Gutierrez-Wirsching vd., 2015), göreve bağlılık ve güveni (Conger, 1991) ve öz yeterliği (Demir, 2018a) ile olumlu yönde ilişkilidir. Yöneticinin motive edici dili işyerindeki işe devamsızlık (Mayfield ve Mayfield, 2009b) ve işten ayrılma niyeti (Mayfield ve Mayfield, 2007) gibi istenmeyen çalışan tutumları ile de olumsuz yönde ilişkilidir. Dolayısıyla yöneticinin motivasyonel dili çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını arttırıp, olumsuz tutum ve davranışları ise azaltmaktadır.

Yöneticinin motivasyonel dil kullanması iş doyumunu, yöneticiden duyduğu memnuniyet ve motivasyon gibi istenen çalışan çıktıları artırır (Gutierrez-Wirsching vd., 2015). Bu olumlu tutum ve davranışlara sahip olan çalışanlar, yöneticilerinin etkili ve müktedir olduğu yönünde algılar geliştirir. İzleyenler, yöneticilerine güven duyar; dolayısıyla örgütlerine bağlılıkları artar (Brannon, 2011).

Yöneticinin motivasyonel dil kullanımını başarılı bir lider-üye etkileşiminde önemlidir (Karaaslan, 2010). Bu açıdan düşünüldüğünde motivasyonel dil çağdaş liderlik kuramlarından lider-üye etkileşim kuramına katkı sağlamıştır. Yönetici, motive edici dilin söz edimlerini yerinde ve başarılı bir şekilde kullandığında astlarıyla etkileşimini güçlendirir.

2.4. Motivasyon

Motive (güdü), insan davranışını anlamada önemli bir süreç ve insanı belli bir amaç için harekete geçiren güçtür (Hoy ve Miskel, 2012). Bu tanıma göre motivenin harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve hareketi olumlu yöne yönlendiren olmak üzere üç önemli özelliği vardır. Motivasyon motive temel kavramından türetilmiştir. Bir kişiyi belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamına motivasyon denir (Güney, 2012:

313). Bireyler belli bir amacı gerçekleştirmek için örgütün üyesi olurlar. Bireylere ortaya koydukları çabalardan dolayı onlar için değerli olduğu bilinen birtakım özendiriciler verilerek davranışlarının belli bir yöne eğilim göstermesi sağlanabilir.

Diğer bazı yazarlara ait farklı motivasyon tanımları şu şekildedir:

- Motivasyon, bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren, bireyin sergilediği davranışı güçlendiren, etkinleştiren ve yönlüten bir içsel güçtür (Başaran, 1982: 176).
- Motivasyon bireyin işteki ortaya koyduğu çabanın yoğunluğunu (düzeyini), istikametini ve kararlılığını açıklayan bireysel güçleri belirtir (Schermerhorn vd., 2011: 110).
- Motivasyon davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve devam ettiren içsel bir süreçtir (Hoy ve Miskel, 2012: 2010).
- Motivasyon, insanları eyleme geçirmeye sevk eden belli güdü ya da güdüler topluluğudur (Genç, 2012: 265).
- Bireyin bir amaca ulaşmak için sergilediği tutarlılık, hedef ve azim sürecidir (Robbins ve Judge, 2012: 204).

Bu tanımlar motivasyonun üç genel yönünü içermektedir: Yoğunluk (çaba ya da düzey), kararlılık (süreklilik) ve istikamet (yönlendirme).

Yoğunluk: Bireyin gösterdiği çaba miktarı ile ilişkilidir (bireyin az ya da çok çaba sarf etmesi). Örneğin, bir üst eğitim yöneticisi okul terklerini azaltmak için bölge geneline yayılmış bir program uygulayarak büyük bir çaba ortaya koyabilir. Diğer bir örnek ise, bir sosyal bilgiler öğretmeni derste okutulan metinlere ek olarak çok çeşitli araçlar ve destekleyici eğitim materyalleri kullanarak daha büyük bir gayret sarfedebilir.

Kararlılık: Kişinin sergilediği gayretin süresi ile ilişkili bir kavramdır. Genelde ulaşılması zor olan bir görev verildiğinde deneyimledikten sonra bireyin görevi terk etmemesi ya da onu tamamlamak için mücadele etmesi o işteki kararlılığını gösterir. Battistelli ve diğerleri (2013) motive olmuş bireylerin amaçlarını gerçekleştirinceye kadar görevlerine bağlılıklarını devam ettirebildiğini belirtmektedirler.

İstikamet: Bireyin sergilediği gayret, örgüte fayda sağlayacak bir istikamete yönlendirilmelidir. Gayret, örgütsel amaçlara yönelik ve örgütsel amaçlarla uyumlu olmalıdır. İstikamet ayrıca bireye sunulan birkaç alternatif arasından bireyin tercihini belirtir (örneğin, bir işte nicelik, nitelik ya da her ikisini başarmaya çalışıp çalışmayacağı).

Motivasyon, motive olma ve istek kavramları çalışanın neden çalıştığını açıklayan önemli kavramlardır (Başaran, 1982: 176). Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile üzerinde fikir yürütülebilecek bir konudur (Robbins ve Judge, 2012). Dolayısıyla motivasyon gözlenebilen bir olay ya da mikroskop ile incelenebilecek kavram değildir. Yöneticilerin astlarının davranışlarını yorumlaması ve bu yorumlarının sonucuna göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi gereklidir (Güney, 2012: 313). Çoğu idareci ya da yönetici çalışan motivasyonunun sağlanması ve devam ettirilmesinin yönetimin önemli görevlerinden biri olduğunu kabul eder (Kreitner ve Kinichi, 2009). Örneğin, Jeff Immelt (General Electric'in Yöneticisi) işinde vaktinin üçte birini insanları motive etmeye harcadığını belirtir. Benzer bir şekilde Brad Anderson (Best Buy Company Yöneticisi) şirketinde insanları motive etme konusunda yeteneksiz birinin uzun süre işinde kalamayacağını vurgular. Çalışanların motivasyonlarını sağlama ve devam ettirme yöneticilerin önemli yönetim sorumluluklarından olduğu görülmektedir.

Yöneticinin başarısı; astlarının bilgi, yetenek ve becerilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmalarına bağlıdır (Kreitner ve Kinichi, 2009). Motivasyon ile performans ilişkili kavramlardır (Goleman vd., 2012; Kurt, 2005). Örgütlerinde motive olamayan çalışanlar örgütsel amaçlar doğrultusunda bilgi, yetenek ve becerilerini işe koşmazlar, dolayısıyla yüksek performans sergilemezler (Güney, 2012: 313). İşine motive olamayan çalışanların başarı elde etmelerinin zor olacağı belirtilebilir. Yöneticinin, çalışanlarının örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçmeleri için gerekli motivasyonu kazandırmasının önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Motivasyon kavramı; insanların bekleme ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve yaptıkları işle ilgili bilgi verilmesi ile ilişkilidir. Motivasyon sürecini anlayabilmek için insanları istenilen hedefler doğrultusunda zorlayan nedenlerin, amaçları ve davranışlarını devam ettirebilme imkanlarının incelenmesi gerekmektedir. Motivasyon istek, arzu, ihtiyaç, dürtüleri ve ilgileri kapsayan bir

konudur (Güney, 2012). İnsanın örgütte davranışlarını açıklayan temel öğelerden ikisinin motivasyon ve ihtiyaçları olduğu söylenebilir.

Motivasyon kuramlarının incelenmesinde iki önemli ayırım bulunmaktadır: içsel ve dışsal motivasyon (Hoy ve Miskel, 2010: 157). Bazı açıklamalar davranışlarımızı aktif hale getiren nedenlerin kişisel ve içsel olduğunu; ilgi, merak ve haz almaya dayandığını belirtir (Gagne vd., 2010). Bazı açıklamalar ise davranışlarımızın enerjik hale gelme nedenlerinin dışa ait teşvik, ödül, baskı ve ceza gibi çevresel faktörlerden kaynaklandığını ileri sürer (Gagne ve Deci, 2005). İçsel motivasyon, davranışın kendisi ilginç ve aynı zamanda memnuniyet verici olduğunda o davranışı sergilerken enerjik hale gelmeyle alakalıdır. İçsel olarak motive olmuş bireyler o işi yapmanın vermiş olduğu pozitif hislere sahiptirler (Hoy ve Miskel, 2010). Dışsal motivasyonda ise içselin aksine işin kendisi motive edici olmayıp o işin sonuçları motive edicidir. Dışsal olarak motive olmuş bir birey ödül elde etmek ya da cezadan kaçınmak için o işi yerine getirir (Deci ve Ryan, 2008; Gagne ve Deci, 2005). İçsel ve dışsal motivasyonun temel farklılığı bireyin hangi mantıkla eyleme geçtiğidir (Hoy ve Miskel, 2010: 157). Görüldüğü gibi dışsal motivasyon ödül ya da cezalara dayalı bir motivasyon türüdür. Dışsal motivasyonda eylemin sonucunun bireye kazandırdıkları önemlidir. Dışsal motivasyonda bireyin harekete geçme nedeni makam elde etme, itibar kazanma, terfi etme ve para alma gibi eylemin sonucu ile ilgiliyken, içsel motivasyonda bireyin harekete geçme nedeni kişisel tercihidir.

Çalışanların pek çok davranışı içsel veya dışsal motivasyonla açıklanabilmektedir. Dışsal bir motivasyonla eyleme geçen biri zamanla ilgi ve merak duymasıyla işine içsel motivasyonla devam edebilir. Örneğin, yöneticilik sertifikası almak için hoşlanmadıkları konular üzerinde çok çalışmak zorunda kalabilirler. Dışsal bir nedenle gelen eylemi isteyerek seçmiştir (Hoy ve Miskel, 2010). Bu durumda kişilerin dışsal bir zorunluluğu içselleştirdikleri söylenebilir.

Çalışanların çalışma şevklerinin yüksek düzeyde olması yüksek bir edime ulaşacağını garanti etmeyebilir. Çalışanların güdülenmesi yüksek bir edime ulaşmada etkili olan faktörlerden biridir. Edime ulaşmanın ise güdülenme olmaksızın gerçekleşmesi de zor görünmektedir (Başaran, 1982: 180). Belli bir amacı gerçekleştirmek için o amaç doğrultusunda eylemlerde bulunmak için hazırlık

yapma, eylemlerde bulunma ve bu eylemleri kararlılıkla aynı yoğunlukta devam ettirebilme için kişinin güdülenmesinin gerekli olduğu belirtilebilir.

2.4.1. Motivasyon Kavramının Önemi

Yönetici ve astlarının başarılı olabilmesi için motivasyon düzeylerinin yüksek olması gerekli görülmektedir (Murray, 2016). Motivasyonla lider ve çalışanlar bir amaca yönelir ve o amacın gerçekleşmesi için yoğun, sürekli bir çaba gösterirler. İsteksiz, hevesiz ve motivasyonsuz olarak yapılan bir iş başarısızlık getirir. Bireyin motive olması ile göstermiş olduğu performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin varlığı bilinmektedir. Eğer çalışanlar motive edilirse performans düzeyleri artar. Emerson' un "Yapılırken heyecan duyulmayan işler başarılmaz." sözü bir işe motive olmanın önemli olduğunu belirtmektedir (Saygın ve Saygın, 2016). Kültürümüzde istek duyulmadan yapılan işlerin verimli bir şekilde devam etmeyeceği ve hatta olumsuz çıktılara yol açacağı yönünde atasözleri bulunmaktadır. Bu atasözlerden bir tanesi de "Gönülsüz yenen aş ya karın ağrıtır ya da baş." şeklinde olup istenilmeyerek yapılanların kötü sonuçlar verebileceği ifade edilir.

2.4.1.1. Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi

Örgütlerde çalışanları zorlayarak onlara bir şeyler yaptırma, bilgi çağında mümkün görünmemektedir. Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanların etkili ve verimli bir şekilde çalışmaya isteklendirilmesi gereklidir (Genç, 2012). Çalışanların isteklendirilmesi için onları psikososyal yönden kazanmak ve yönetebilmek önemlidir. Motivasyon, örgütlerde bireylerin etkili ve verimli çalışmalarına ve bireysel doyum elde etmelerine yardımcı olur (Vroom, 1964). Motivasyon, başarının önemli bir aracı olarak düşünülebilir. Motivasyon kavramı bir yandan örgütlerin verimliliğini diğer taraftan da çalışanların işlerinden elde ettikleri doyumunu arttırmaktadır (Şimşek vd., 2011: 179).

2.4.1.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Motivasyon bireylerin yeteneklerini göstermesinde onlara yardımcı olur. Motivasyon ve moral düşüklüğü çalışanlarda sağlık sorunlarına yol açabilir. Sağlık sorunları bulunan çalışanların verimlilikleri azalır, çalışan verimliliğinin azalmasıyla örgütsel verimlilik de düşer (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014). Ayrıca düşük motivasyon çalışanların işten ayrılmasına neden olur (Genç, 2012). Böylece iş

devir oranının da artacağı öngörülebilir. Çalışanların motivasyon düzeylerinin düşük olmasının bireysel ve örgütsel olarak olumsuz çıktılara yol açtığı anlaşılmaktadır.

Motive olmayan çalışanlar örgütsel amaçlar doğrultusunda bilgi, yetenek ve becerilerini kullanmada isteksizlik yaşarlar (Güney, 2012: 313). Motivasyon ile performans ilişkili kavramlar olduğundan çalışanların işlerinde motive olmamaları performans düzeylerini düşürür (Kurt, 2005). Motivasyon düzeyleri düşük çalışanların işlerinde başarılı olamayacakları ifade edilebilir.

Motivasyonun çalışanlara sağladığı yararlar ise şu şekilde belirtilebilir (Genç, 2012):

- Bireyler arası olumlu rekabeti geliştirir.
- Çalışanların psikososyal ihtiyaçlarının karşılanmasına destek olur.
- Bireylerin iş ve yaşam doyumu elde etmelerini sağlar.
- Çalışanların yetenek ve becerilerinin gelişimini destekler.
- Çalışanların yaratıcı düşüncelerini geliştirir.

Çalışanların iş ve yaşam doyumu elde etmeleri onların kuruma bağlılıklarını artırır. Sadakatin ve bağlılığın artması örgüt için fazladan çalışma eğilimlerini destekler. Sonuç olarak örgütün verimliliği artar.

2.4.1.3. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi

Yöneticilerin çalışan kişilerin davranışlarını analiz etmesi ve onların motive olmalarını sağlayacak modeller ve uygulamalar geliştirmesi gereklidir. Yöneticiler her bir çalışanın farklı kişisel özelliklere sahip olduğunu bilmelidir. Astların örgüt içerisinde olumlu ya da olumsuz her davranışının bir nedeni vardır ve yöneticiler bu durumu da değerlendirmelerinde göz önüne almalıdır (Güney, 2012: 313). Yöneticinin, her çalışanın aynı özendiriciler ya da teşviklerle motive olmayacağını bilmesi gerekir (Genç, 2012: 266, 271). İdareci ya da yöneticiler çalışan motivasyonun sağlanması ve devamlı hale getirilmesinin yönetimin önemli sorumluluklarından biri olduğu fikrini benimserler ve zamanlarının önemli bir kısmını çalışan motivasyonu konusuna ayırırlar (Kreitner ve Kinichi, 2009: 212). Bu doğrultuda yöneticiler kurumlarında astlarının etkili ve verimli bir şekilde kurum amaçları doğrultusunda çalışacağı motive edici bir iklim oluştururlar (Güney, 2012: 317). Yönetim görevinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için astların motive

edilmelerinin ve bu motivasyonlarının kalıcı hale getirilmesinin önemli olduğu anlaşılmaktadır.

2.4.2. Eğitim Kurumlarında Motivasyon

Öğretmenlerin öncelikle işlerini istekle yapmaları, diğer bir ifadeyle işlerine motive olmaları öğrencilerin motivasyonları ve dolayısıyla öğrenmeleri açısından önemli bir unsurdur. Nitekim Viau (2015: 61) öğretmenlerin alanlarında uzman ve öğretim için motive olmalarının öğrencilerin öğrenmeye karşı motivasyonlarının geliştirilmesi ve canlandırılması yönüyle oldukça önemli olduğunu belirtir. Ayrıca Viau (2015: 71) öğretmenlerin işlerinde güdülenmeleri sağlanmadan öğrencilerin güdülenmelerinin beklenemeyeceğini ileri sürer.

Okul ortamında yöneticinin motivasyon konusunda sorumlulukları olduğu gibi yardımcı yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin de motivasyonla ilgili okul müdürüne yönelik sorumlulukları vardır (Güney, 2012: 318-319). Sadece okul yöneticisinin astlarını motive etmesi değil, aynı zamanda astların da okul yöneticisini motive etmesi gerektiği görülmektedir. Dolayısıyla motivasyon konusunda taraflar sorumluluklarını yerine getirmede en iyi planlar yapılsa bile sürecin iki yönlü işleminin olumsuz olacağı düşünülebilir.

Yöneticiler, öğretmenlerin bağlılık ve güven duygularını geliştirmek için işleri koordine etmeli ve motivasyonlarını güçlendirici çalışmalar yapmalıdırlar (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Okul yöneticilerinin belirtilen durumlara yönelik yapabileceği çalışmalar şu şekildedir: Yöneticilerin; üstlerinin kararlarını etkilemesi, arkadaşça ve destekleyici davranışlar sergilemesi, çalışma beklentilerini, prosedürleri ve performans standartlarını net olarak anlatması, öğretmenlerin bütün ihtiyaçlarını karşılaması (Hoy ve Miskel, 2010: 190).

Okulda bireyleri motive etmede önemli faktörlerden biri bu ortamda oluşturulan iklimdir (Demir, 2014; Demir ve Karakuş, 2015). Örgütün amaçları doğrultusunda herkesin fazladan çaba sergilediği bir ortamda çalışmayan bazı kişiler dikkatleri üzerlerine çeker. Yönetici de bu durumu diğer örgüt üyeleri gibi fark eder. Dolayısıyla bu durum çaba göstermeyenler için oldukça huzur bozucu bir hal alır. Örneğin yatılı okulda etüt saatlerinde öğrencilerin çoğu derslerine çalışırken çalışmaya istekli olmayan birkaç öğrencinin yöneticinin ikazı ile de olsa çalışması sağlanır (Güney, 2012).

2.4.3. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramları, bireyi motive eden nedenleri ve bireyin motive olma durumunun gerçekleştiği süreci açıklamaya çalışır (Dönmez, 2013: 188; Güney, 2012: 320). Bu iki olgunun birbirinden bağımsız olmayıp iç içe geçtikleri görülmektedir. Bazı kuramlar nedenlere ve içeriğe yoğunlaşırken; bazıları ise sürece, dolayısıyla motivasyonu oluşturan durum, olay ve ihtiyaçlara yoğunlaşır (Büyükses, 2010: 34).

Motivasyonun nedenlerine ve sürece yönelik kuramlar geliştirilmiş olmasına rağmen bunlardan hiçbiri bu olguları tek başına açıklamada yeterli olmaz. Ancak bu kuramlar çalışanlarını motive etme ve bu durumun devamını sağlama konusunda yöneticilere rehberlik eder (Güney, 2012: 321). Bu kuramlardaki açıklamalar doğrultusunda yöneticilerin kendi çalışanlarının motivasyonlarını sağlamada yeni kavram ve modeller ortaya çıkarabilecekleri söylenebilir. Araştırmanın bu kısmında motivasyon kuramları başlığı altında alanyazında genel kabul gören “Kapsam (İçerik) ve Süreç Kuramları” (Dönmez, 2013: 188; Şimşek ve Çelik, 2012: 103-119; Şimşek vd., 2011: 185) üzerinde açıklamalar yapılmıştır.

2.4.3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları

Kapsam kuramları insanların nasıl ve neden böyle davrandıklarını açıklamaya çalışır (Şimşek vd., 2011: 185). Bu kuramlar insanları motive eden ihtiyaçların önemi üzerinde yoğunlaşır. Belli bir zaman diliminde bireylerin ihtiyaç duydukları gıda, başarı ya da maddi ödüller içsel güdülere dönüşür ve tatmin arayışı içindeki bireyleri belirli davranışlarda bulunmaları yönünde motive edebilir (Şimşek ve Çelik, 2012: 103). Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğunu anladığı ölçüde örgütün ödül sistemini bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde tasarlar. İhtiyaçları karşılanan çalışanların işlerinde tatmin olacakları ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba sarfedecekleri düşünülebilir. Kapsam (içerik) kuramları ile ilgili olarak “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Etkisi, McClelland’ın Başarma Güdüsü (Başarı İhtiyacı) Kuramı ve Alderfer’in VİG Kuramı” incelenmiştir.

2.4.3.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İçerik kuramlarının en çok bilineni Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” kuramıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu kuramın geniş

bir kesim tarafından (özellikle yöneticiler) kabul edilmesi ve 1940'lı yıllardan bu yana önemini kaybetmemesinin ihtiyaçların hiyerarşik bir düzen içinde verilmesinden ve mantığının kolay anlaşılır olmasından kaynaklandığı bilinmektedir (Fisher, 2009: 350). Abraham Maslow'un bu kuramı genel olarak insan ihtiyaçlarının bir nedene dayandığını, karşılanan bir gereksinimin motive edici özelliğini kaybettiğini ve yerini başka bir üst ihtiyaca bıraktığını ileri sürer (Robbins, 1998). Bu durumda bir üst ihtiyacın güdüleyici hale geldiği söylenebilir.

Maslow her insanda beş kademeli ihtiyaç hiyerarşisi olduğunu belirtir. Bu ihtiyaçları temel fizyolojik, güvenlik, sosyal, itibar, saygı görme ve kendini gerçekleştirme olarak ifade eder. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı daha iyi anlaşılması için şu şekilde açıklanabilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 81; Şimşek ve Çelik, 2012:104-105):

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yeme, içme, barınma, uyuma, dinlenme, nefes alma, cinsellik, neslini sürdürme ve diğer bedensel gereksinimler gibi temel ihtiyaçları kapsar. Bireyin temel fizyolojik ihtiyaçları ise kurumunda ısı, ışık, nem ve sessizlik gibi durumların uygunluğu ile yaşamını insana yakışır bir şekilde devam ettirebilmesi için gerekli satın alma gücünün sağlanmasıdır.
- **Güvenlik İhtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar, fiziksel ya da duygusal zararlara karşı güvenlik ve korunma ile fizyolojik gereksinimlerin karşılanmaya devam edeceği güvencesini kapsar. Çalışanlara emin, güvenli, şiddetten koruyan ve tehlikelerden uzak bir çalışma ortamı sunmayı amaçlar. Örgütsel çalışma ortamı açısından güvenlik ihtiyaçları ise çalışanların rahat bir şekilde çalışabilme, tatmin edici sosyal yardımlar, temiz bir çevrede yaşama ve uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma olarak belirtilebilir.
- **Sosyal İhtiyaçlar (Bağlanma-Aidiyet İhtiyaçları):** İlişki, bağlanma, kabullenilme, sevme, sevilme, bir grubun üyesi olma, dayanışma halinde bulunma ve arkadaşlık ihtiyaçlarını içerir. Örgüt ortamında bu gereksinimler kişinin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olması, dayanışma halinde bulunması, üstleriyle olumlu ilişkiler kurma isteği ve beklentisi ile ortaya çıkar.

- **İtibar ve Saygınlık İhtiyaçları:** Bu gruptaki ihtiyaçlar öz saygı, özerklik, başarı gibi içsel unsurlar ile statü elde etme, tanınma, dikkat çekme, takdir edilme gibi dışsal unsurları içerir. Örgüt ortamında itibar ve saygınlık ihtiyaçları kişinin örgüt içerisindeki sorumluluklarında artış, tanınma, yüksek bir statüye sahip olma, örgüte katkılarda bulunma istek ve beklentileri ile ortaya çıkar.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Bu ihtiyaç kategorisi Maslow'un hiyerarşisinde en tepede yer alır ve bireyin sahip olduğu tüm yetenekleri, becerileri ve potansiyeli üst düzeyde kullanıp istediği şeyin en iyisi olma doğrultusunda istek ve şevk duymasını belirtir. İşyerinde bu ihtiyaçlar bir kimsenin potansiyel, yetenek ve becerilerini geliştirmesi ve örgüte önemli derecede olumlu katkılar sunması, dolayısıyla arzu edilen bir çalışan haline gelmesi ile ilgilidir.

Maslow'un teorisine göre, karşılanmış ihtiyaçlar bireyleri kısmen de olsa motive edici olmaktan uzaklaştırır ancak bir sonraki ihtiyaç güdüleyici hale gelir (Şimşek ve Çelik, 2012: 105). Birey motive edilmek istendiğinde, bu kişinin ihtiyaçlar hiyerarşisinin hangi basamağında olduğunu belirledikten sonra bir sonraki basamağa odaklanması gerekir (Robbins ve Judge, 2012: 206). Maslow, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını düşük düzeyli; sosyal, itibar ve saygınlık ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını yüksek düzeyli ihtiyaçlar olarak tanımlamıştır. İkisi arasındaki temel fark, yüksek düzeyli ihtiyaçların içsel; düşük düzeyde ihtiyaçların ise dışsal faktörlerle tatmin edilmesidir (Robbins vd., 2013: 275).

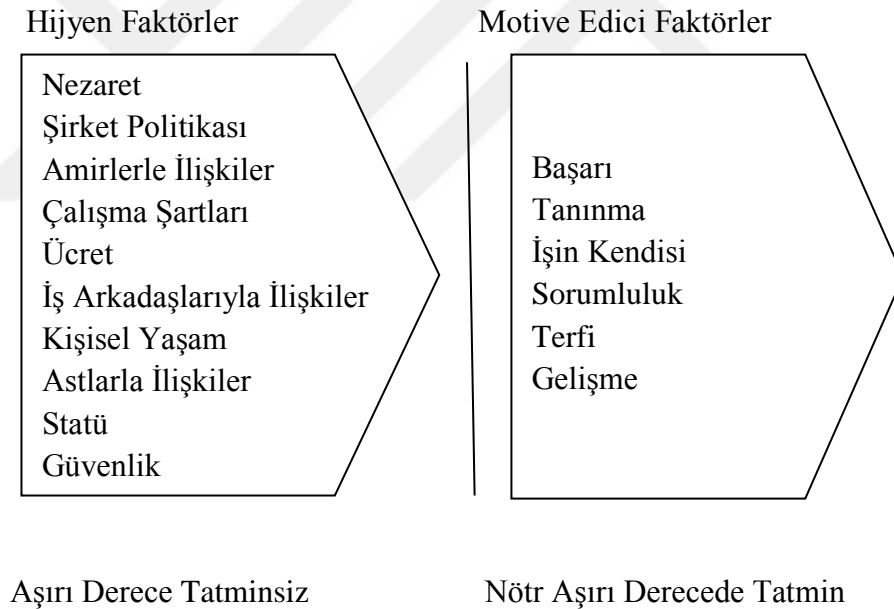
Maslow'un İhtiyaçlar Teorisine eleştiriler genelde hiyerarşi noktasındadır (Robbins ve Judge, 2012). İhtiyaçların her şartta ve her insanda aynı sırayı izlemesi bazı durumları açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bir anne-babanın çocuklarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kendi ihtiyaçlarından vazgeçmeleri ile asker, polis ya da itfaiyecilerin başkalarının hayatlarını kurtarmak için kendi güvenliklerini tehlikeye atmaları bu teoriyle çelişen iki örnektir (Dönmez, 2013: 190).

Teorinin geçerliliğini test etmeye çalışan araştırmalarda yeterli kanıt sunulmamasına rağmen sezgisel olarak mantıklı olan ve dolayısıyla önemini kaybetmeyen eski bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu kuram ile yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunu keşfeder ve onları motive

etmek için bu ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya çalışır. Maslow'un bu kuramında önemli kavramlardan birinin “kendini gerçekleştirme” olduğu söylenilebilir. Potansiyelinin çoğuna dokunmayan insan için uygun ortam oluşturulduğunda, onun çalışmaya motive edileceği ve var olan potansiyelinin ortaya çıkarılacağı düşünülebilir.

2.4.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen Teori) Kuramı

Frederick Herzberg 200 mühendis ve muhasebeci ile yaptığı çalışmasında “İnsanlar işlerinden ne ister?” sorusunu araştırmıştır. Bireylerin işlerinde ne zaman son derece iyi (tatmin olmuş) ya da ne zaman son derece kötü (tatmin olmamış) hissettiklerini detaylı olarak belirtmelerini istemiştir (Robbins ve Judge, 2012: 207; Şimşek vd., 2011: 187). Araştırma sonucunda elde ettiği bulgular Şekil 2.5.'te sunulmuştur (Robbins vd., 2013: 277):



Şekil 1. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Şekil 1. incelendiğinde insanların işleriyle ilgili iyi hissettikleri zaman verdikleri yanıtlarla, kötü hissettikleri zaman verdikleri yanıtları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Gruplandırılan yanıtların bir kısmı (başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, terfi ve gelişme) iş tatmini ile ilişkiliyken, diğer kısmı (nezaret, şirket politikası, amirlerle ilişkiler, çalışma şartları, ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik) iş tatminsizliği ile alakalıdır. İş tatmini ile

ilişkili olan faktörlerin içsel; iş tatminsizliği ile ilişkili olan faktörlerin ise dışsal olduğu görülmektedir.

Herzberg, iş tatmininin karşısının iş tatminsizliği olmadığını ileri sürmektedir. Tatminsizliğe neden olan faktörleri ortadan kaldırmak iş tatminini veya motivasyonu sağlamayabilir. İş tatminsizliğini ortaya çıkaran dışsal faktörleri, Herzberg hijyen faktörleri olarak adlandırmıştır. Bu faktörlerin yeterli olması çalışanların tatminsiz ya da motivasyonsuz olmamasını sağlarken bu durumun tatminkar ya da motivasyonlu olmalarını etkilemediği bilinmektedir (Kurt, 2005; Robbins ve Judge, 2012: 208; Robbins vd., 2013: 278). Bu durumda koruyucu faktörler insanı motive etmekten ziyade onların görevlerinin devamını sağlamalarına yardımcı olur. Bu etmenler yeterli düzeyde sağlanmadığında bireylerde hoşnutsuzluk, tatminsizlik ve gerilim oluşur (Güney, 2012: 322). Herzberg, yeterli düzeyde olduklarında iş tatmini ve motivasyon artışına yol açan etmenlere ise motivasyonel faktörler ya da tatmin edici (iş doyurucu) faktörler adını vermiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 84). Hijyen faktörleri çevresel şartlarla ilgilenirken, motive edici faktörler işin özü veya içeriğiyle ilgilenirler (Şimşek vd., 2011: 188).

Herzberg'den önce okul yöneticileri sadece hijyen faktörleri üzerine yoğunlaşmaktaydı. Psikolojik bir problemle karşılaşıldığında daha fazla ücret ödeme, daha geniş sosyal haklar sunma ya da çalışma ortamının daha cazip hale getirilmesi şeklinde çözümler sunulmaktaydı. Ancak bu çözümler bireyler üzerinde başarılı olmamaktaydı (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 86). Bu teorinin iş doyumsuzluğu ya da motivasyon düşüklüğü yaşayan öğretmenler üzerinde içsel ödüllerin etkili olacağına yönelik okul yöneticilerinin bakış açılarını genişlettiği düşünülebilir.

Herzberg'in belirtmiş olduğu hijyen faktörlerinin yeterli miktarda bulunması bireyin motivasyonsuzluğu ve tatminsizliğinin oluşmasını önler. Dolayısıyla motivasyonel faktörler oluşturması beklenen güdülenme için şartlar uygun hale getirilir. Aksi durumda tatminsiz ya da motivasyonsuz bireyin güdülenmesinin oldukça zorlaşacağı düşünülebilir. Yöneticilerin motivasyonel faktörleri sağlamadan önce okullarındaki hijyen şartlarını istenilen düzeye getirmeleri gerekir. Ancak bu sayede motivasyonel faktörlerin etkili bir şekilde tatmine ve motivasyona imkan sağlayacağı söylenebilir.

2.4.3.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü (Başarma İhtiyacı) Kuramı

Motivasyonun öğrenilmiş ihtiyaçlar kuramını öneren David McClelland, bireylerin bazı ihtiyaçları edindiklerini veya kültürlerinden (aile, kişisel ve mesleki deneyimler ve bireyin çalıştığı işin türü) öğrendiklerini belirtir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 87). Bu teori ihtiyaçların öğrenme sonrasında bireyler için önem kazandığını vurgular (Güney, 2012: 323). Söz konusu ihtiyaçlar başarma veya başarı ihtiyacı, ilişki kurma (bağlanma) ihtiyacı ve güç ihtiyacı olmak üzere üç şekildedir (Robbins ve Judge, 2012: 210; Robbins vd., 2013: 278):

Başarı veya Başarma İhtiyacı: Başarı veya başarma ihtiyacı insanların çoğunda potansiyel olarak bulunan bir ihtiyaç olmasına rağmen uygun ortam ve fırsat sunulmadığında ortaya çıkma olasılığı düşüktür (Şimşek vd., 2011: 191). Bireyin mükemmelliğe ulaşma arzusu ya da ilgi alanında en iyi olma konusunda kararlılığı başarı güdüsü ile açıklanabilir. Zor işleri başarma, yüksek başarı elde etme ve karmaşık işlerin üstesinde gelme isteğine sahip olma başarı güdüsüne örnek olarak verilebilir. Başarı güdüsüne sahip olan bireyler için işin kendisi motive edicidir (Şimşek ve Çelik, 2012: 109). Bu bireyler takım halinde çalışmaktansa bireysel çalışırlar, orta derece zor görevler ve ulaşılabilir hedefler seçerler ve diğerleri tarafından tanınma isteği içindedirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 87). Ayrıca bu bireyler ortalama, gerçekçi ve elde edilemeyen hedefler ortaya koyarak bir dereceye kadar risk alabilirler, icra ettikleri işin neticesini görmek isterler, çalışırken yüksek enerji ve istekle hareket ederler (Şimşek vd., 2011: 191). Okul yöneticilerinin başarı güdüsü yüksek düzeyde olan öğretmenlere zor ve ulaşılması mümkün görünmeyen ya da çok basit görevler verdiklerinde onları motive edemeyecekleri belirtilebilir. Başarı güdüsü yüksek olan öğretmenlerin motivasyonunu sağlamak ve bu motivasyonu devam ettirmek için belli düzeyde ve ulaşılabilir hedefler verilmesinin gerekli olduğu görülmektedir.

Bağlılık İhtiyacı (İlişki Kurma İhtiyacı): Bağlılık ihtiyacı yüksek düzeyde olan bireyler, arkadaşça ve dostça ilişkiler kurmak için istek duyarlar (Güney, 2012: 323). Bu bireyler zamanlarının çoğunu sosyal ortamlara ve gruplara katılmak için ayırırlar, çatışmalardan kaçınırlar, sevmek ve sevilmek isterler, yardımsever ve destekleyicidirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 87; Şimşek ve Çelik, 2012: 109). Bu kişilerin arkadaşlığı, işbirliğini ve sıcak etkileşimleri vurgulamaları ve bu nedenle buldukları ortamda tansiyonu düşürmeleri olumlu katkılar olarak düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin ilişki ihtiyacının yüksek düzeyde olması işlerinin gereklerini yerine getirme konusunda sıkıntı yaşamalarına neden olabilir. Nitekim Lunenburg ve Ornstein (2013: 87), okul müdürlerinin yüksek bağlılık düzeylerinin okulun hedeflerine ulaşmasında ve iş performanslarında olumlu katkılar yapmadığını açıklamaktadırlar.

Güç İhtiyacı: Bu tip ihtiyaç düzeyi yüksek olan bireyler güç ile güdülenmişlerdir. Çok güçlü etkileyebilme ve yönetme isteği, artan statü ve prestij ile kontrolü elinde bulundurma bu tip bireylerin hissettikleri ihtiyaçlardandır (Dönmez, 2013: 206; Lunenburg ve Ornstein, 2013: 87). Güç ihtiyacı, normal şartlar altında farklı davranışlar sergileyecek bireyleri etkileyerek kendi istediği yönde davranmalarını sağlamaktır (Robbins vd., 2013: 278).

Bu teoriye göre insanın en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır (Robbins ve Judge, 2012). McClelland güç ve ilişki ihtiyacına nazaran başarıma ihtiyacı üzerinde çalışmalar gerçekleştirmiştir (Robbins vd., 2013: 278). Bu çalışmaları sonucunda insanların en fazla başarıma ihtiyacı ile motive olacağını ileri sürmüştür (Güney, 2012: 323). Ayrıca yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin girişimci veya işadamı olma yönünde eğilim gösterdiğini ve risk alarak zor çalışmaları rakiplerinden daha iyi yapma gayretinde olduklarını göstermiştir (Altman, Valenzi ve Hodgetts, 1985: 259). Bu tip bireylerin şanstın ziyade kendi güç ve yetenekleriyle işleri sonuçlandırmak isteyecekleri ve sorumluluk üstlenerek kendi istedikleri işleri kabul edecekleri belirtilebilir. Bu teori, yüksek ilişki gücüne sahip bireylerin kurumlarda sıcak ilişkiler oluşmasını sağladıklarını ve çalışmaları koordine ederek, birleştirici bir unsur olarak görev aldıklarını ileri sürmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012: 110). McClelland, bir diğer araştırma bulgusunda ise okul yöneticilerinin hem güç ihtiyacının hem de başarı ihtiyacının bireylerin performansları üzerinde önemli etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 88). Bireyleri psikolojik olarak güçlendirmede, onları örgüt amaçlarına kanalize etmede ve performansla ilgili beklentiler oluşturmada bu ihtiyaçların motive edici rol üstlendiği düşünülebilir.

McClelland'ın geliştirmiş olduğu bu teorinin yöneticilere pratikte pek çok yarar sağlayacağı söylenebilir. Yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tespit ederlerse bu ihtiyaçların giderilmesi yönünde onları motive edici rol ve görevler verebilirler. Diğer bir anlatımla bireyin başarı, güç veya ilişki

ihtiyaçlarından hangisi motive edici ise o ihtiyacın karşılanması yönünde gerekli ortam hazırlanır. Böylelikle bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerini işine aktarması sağlanabilir.

2.4.3.1.4. Alderfer'in ERG (Varlık, Bağlılık ve Büyüme) Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un kuramını modern durumlara uyarlamış (Şimşek ve Çelik, 2012: 110) ve daha yalın hale getirmiştir (Güney, 2012: 324). Asıl adı ERG (Existence, Relatedness ve Growth) olan bu kuramın Türkçeye VİG olarak çevrildiği görülmektedir. Alderfer'in kuramı için Maslow'un kuramının uzantısı da denilebilir. Maslow'un kuramında olduğu gibi insan ihtiyaçları basamaklara ayrılmıştır. Bu basamaklar sırasıyla varlık, bağlılık (ilişki) ve gelişme (büyüme) ihtiyacı olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır.

Alderfer ve Maslow'un kuramlarının karşılaştırılması Tablo 2.1.de verilmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984: 246).

Tablo 2.1.

Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Karşılaştırılması

Modeller	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlık sürdürme ihtiyaçları	İlişki (Bağlılık) ihtiyaçları	Gelişme (Büyüme) ihtiyaçları
Maslow	Fizyolojik ihtiyaçlar	Güven ve sosyal ihtiyaçlar	Saygınlık ve kendini gerçekleştirme

Tablo 2.1. de görüldüğü gibi varlık ihtiyaçları alt basamakta, ilişki (bağlılık) ihtiyaçları orta basamakta ve gelişme (büyüme) ihtiyaçları ise en üst basamakta yer alan güdüleyicilerdir. Varlık ihtiyaçları gıda, beslenme ve barınma gibi fizyolojik ve maddi gereksinimlerdir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 83). Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bağlılık ya da ilişki ihtiyaçları eğitim üst yöneticilerini, meslektaşları, aile ve kişiler arası etkileşimleri kapsar (Robbins, 1998: 174). Bağlılık ve ilişki ihtiyaçları, Maslow'un güven ve sosyal ihtiyaçlar basamağına karşılık gelir. Gelişme ihtiyaçları, bireylerin büyüme ve içsel olarak potansiyeline

ulaşma arzusuyla ilgilidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 83). Gelişme ihtiyaçları ise, Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme basamaklarına karşılık gelmektedir.

Alderfer'in kuramı Maslow'un kuramına göre daha az bilinmesine rağmen bilimsel geçerliliği daha yüksektir. İkisi de yöneticilerin hangi güdüleyicileri kullanabilecekleri yönünde yararlı bilgiler sunar (Robbins, 1998: 175). Alderfer, ERG kuramı Maslow'un kuramından üç noktada farklılaşır. Maslow, üst düzey ihtiyacın oluşması için alt düzeydeki ihtiyacın karşılanması gerektiğini belirtmektedir. Alderfer ise, bireyin her ihtiyacını hiyerarşi gözetmeksizin aynı anda hissedebileceğini ileri sürmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 83). İlişki ihtiyacının hissedilmesi noktasında varlık ihtiyacının ya da gelişme ihtiyacının hissedilebilmesi için varlık ve ilişki ihtiyaçlarının karşılanmasına gerek yoktur. İkinci fark, Maslow giderilen bir ihtiyacın artık motive edici olmadığını ileri sürerken; Alderfer ise, giderilmemiş yüksek düzeyde bir ihtiyacın bireylerin daha alt basamak ihtiyaçlara gerilemesine neden olduğunu belirtmektedir. Daha alt basamaklara yönelen bireylerde de korku-geri çekilme (frustration-regression) tutum ve davranışları ortaya çıkar (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 83). Üçüncü fark ise Alderfer'in kuramı farklı insanlar için ihtiyaç önceliklerinin değişebileceğidir (Dönmez, 2013: 192). Dolayısıyla ERG kuramı, Maslow'un kuramına göre daha esnek ve bireysel farklılıklara açıktır.

ERG kuramının yönetsel anlamda iki önemli katkısının olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, üst düzey ihtiyaçları karşılanamayan okul üyelerinin daha alt düzeydekilerin ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla güdülenebileceğidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 84). Okul yöneticileri, üyelerin bağlılık ihtiyaçları karşılanmadığı zaman hayatlarını devam ettirici maddi ödüller verilmesini sağlayabilirler. Bu ödüller üyelerin kendilerini güvende hissetmelerine katkı yapar. Okul yöneticisi, sorumlulukları üyeler arasında paylaşır; takım ve komiteler kurar. Dolayısıyla üyelerin bağlılık ihtiyaçlarını karşılama yoluna gider. İkinci olarak, ERG kuramı kültürel farklılıkların gereksinimler üzerinde etkili olduğu, ihtiyaçların bireylerin değerleri tarafından yönlendirildiği ve farklı zamanlarda farklı ihtiyaçlar tarafından bireylerin motive oldukları bulguları ile tutarlılık göstermektedir (Hitlin ve Allyn, 2004). Bu, okul yöneticilerinin üyelerinin ihtiyaçlarını tanıma ve ödül dağıtımında farklılıklarına dikkat etmesini gerektirir.

2.4.3.1.5. İçerik Motivasyon Kuramları: Benzerlikler ve Sonuçları

Her bir içerik kuramı güdüleme ve güdülenmeye net ve anlamlı açıklamalar getirmeye çalışmaktadır. İlgili açıklamalar düşünüldüğünde kuramların zayıf ya da güçlü yönlerinin bulunduğu ancak hiçbirinin bir diğerine göre üstün olmadığı görülmektedir. Nitekim Maslow, ihtiyaçların bireysel ve süreç farklılıklarından ziyade durağan yapısına vurgu yaparken; Alderfer, motive edicilerin daha esnek yapıda ve bireyler arasında ihtiyaç sırasının değişebileceğini ileri sürer. McClelland, insanları daha ziyade başarı ve güç ihtiyacının motive edeceğini ve başarılı kılacağını açıklar. Herzberg ise motive edicilerin ortamda etkili olabilmesi için hijyen faktörlerini sınıflamakla kalmamış, diğer kuramlardan farklı olarak ihtiyaçların sosyal ortamda öğrenildiğine dikkat çekmiştir.

2.4.3.2. Süreç Kuramları

İçerik kuramları, içsel motivasyon ve ihtiyaçlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Süreç kuramları ise, bireylerin motivasyonlarını etkileyen çeşitli içsel faktörlerin oluşma süreçlerini tanımlayarak daha ileri düzeyde bilgiler sunmaktadır. Schermerhorn ve diğerleri (2011: 110) süreç kuramlarının insanların zihinlerinde yer alan ve davranışlarını şekillendiren bilişsel süreçlere ya da düşüncelere odaklanan motivasyon kuramları olduğunu belirtir. Diğer bir anlatımla, süreç kuramları motivasyonun bireylerin algıları, düşünceleri ve inançlarının birleşimi olduğu varsayımından yola çıkar (Kreitner ve Kinichi, 2009: 218). İçerik kuramları, çalışılan ortamda bireyleri nelerin güdülediğini ortaya çıkarmayı amaçlar. Ayrıca bu kuramlar ihtiyaçların bireyleri belirli davranışlara yönlendirdiğini belirtir. Süreç kuramlarına göre bireylerin bir işi yapma konusunda enerjileri zaten vardır ve ihtiyaçlar bireyleri güdüleyen faktörlerden sadece biridir. Süreç kuramları, içerik kuramlarının aksine motivasyonun nasıl oluşturulduğu ve sürdürüldüğü ile ilgilenir.

Araştırmanın bu kısmında süreç kuramlarından öz kararlılık kuramı, hedef belirleme kuramı, özyeterlik kuramı, eşitlik kuramı, pekiştirme kuramı ve Vroom'un beklenti kuramı incelenmiştir. Ayrıca bu kısmın sonunda süreç kuramlarının bütünleştirilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olmaya yönelik bilgiler sunulmuştur.

2.4.3.2.1. Öz Kararlılık Kuramı

Öz kararlılık kuramına göre bireyin kendi isteğiyle yaptığı ve yaparken de keyif aldığı bir iş zamanla zorunluluk haline dönüşürse motivasyon düzeyi olumsuz etkilenir (Gagne ve Deci, 2005: 334; Ryan ve Deci, 2000: 71). Bu teori dışsal ödüllerin bir görevdeki içsel ödüllere yönelik ilgiyi azaltacağını ileri sürer (Robbins ve Judge, 2012: 211). Bireyler yaptıkları görevler karşısında para aldıklarında isteyerek değil de bunu zorunlu yapmış gibi hissedebilirler. Yardım kuruluşunda gönüllü olarak çalışmalarda bulunan bir kişinin, yaptığı görevlerden dolayı işe alınıp bu kurumda ücretlendirilmesi bireyin motivasyonunu azaltabilir. Birey gönüllü değil de aldığı ücret karşılığında zorunlu olarak işe gitmektedir. Birey, bir süre sonra örgütün kendisinden yapmasını istediği işleri yerine getirdiğini düşünebilir. Bu durumda bireye verilen dışsal ödüller içsel motivasyonunun azalmasına neden olabilir.

Bir kurumda üstün bir performans dışsal olarak ödüllendirildiğinde çalışanlar içsel isteklerine bağlı olarak iyi bir iş yaptıklarını düşünmezler, sadece kendilerinden bu görevi tamamlamalarının beklenildiğini hissederler (Ryan ve Deci, 2000: 74). Ayrıca yöneticiler tarafından yaptırım aracı olarak dışsal ödüller kullanıldığında bir süre sonra motivasyonun olumsuz etkilendiği görülür. Bireyler performans göstermeleri amacıyla verilen bu ödüllerini zorlayıcı olarak hissederlerse içsel motivasyonları düşer (Gagne ve Deci, 2005). Belirli bir hedefe ulaşmaya dair ödül konulduğunda hedef belirleme kuramı motivasyonu arttırmada daha etkilidir (Robbins ve Judge, 2012: 212).

Öz kararlık kuramı ile birlikte gelişen öz uyum kavramı, bireyin amaçlara ulaşma nedenlerinin ilgileri ve temel değerleriyle ne kadar ilişkili olduğunu belirler. Kişiler, hedeflere içsel nedenlerle ulaşmaya çalışıyorlarsa başarı ihtimalleri artar. Onlar hedefe ulaşmasalar bile mutlu olurlar (Robbins ve Judge, 2012: 213). Bu durumun nedeni, hedefe ulaşma çabasının bile onlar için eğlenceli olmasıdır (Ryan ve Deci, 2000). Burada hedeflerin, bireylerin ilgileri ve değerleri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hedefler ve hedeflere ulaşma mücadelesi onlar için anlamlıdır. Dışsal nedenlerden (para, statü ve diğer faydalar) hedefe ulaşmaya çalışan bireyler ise hedefe ulaşmaya yönelik daha az davranışta bulunur. Bu kişiler hedeflerine ulaşırsalar bile mutlulukları az olur (Sheldon vd., 2004: 210). Bu durumun nedeni hedeflerin, bireylerin ilgi ve değerleri ile uyumlu olmamasıdır. Dolayısıyla

hedefler bireyler için daha az anlamlıdır (Gagne ve Deci, 2005). Araştırmacılar içsel nedenlerle hedeflere ulaşmaya çalışan bireylerin yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olacaklarını, örgütleriyle daha uyumlu olacaklarını ve daha yüksek düzeyde performans sergileyeceklerini ileri sürmektedir (Ryan ve Deci, 2000; Sheldon vd., 2004).

Öz kararlılık teorisine göre iş tercihimizi dışsal (para, statü ve diğer sebepler) nedenlere göre değil, içsel nedenlere uygun olarak seçmemizin önemli olduğu ileri sürülür. Çalışanların kendi değerleriyle iş değerleri arasında uyum olması yaptıkları işin kendileri açısından anlamlı olmasını sağlar. Ayrıca çalışanlar yaptıkları işin kendi kontrollerinde olduğuna ve özgür iradeleriyle karar verdiklerine ikna olmalıdırlar. Ancak bu sayede çalışanların amaçları içselleştirmeleri sağlanabilir. Belirtilen şartlar oluştuğunda çalışanlar işlerinden memnun olurlar. Bu sayede işlerine iyi motive olup yöneticilerine de daha bağlı olabilirler.

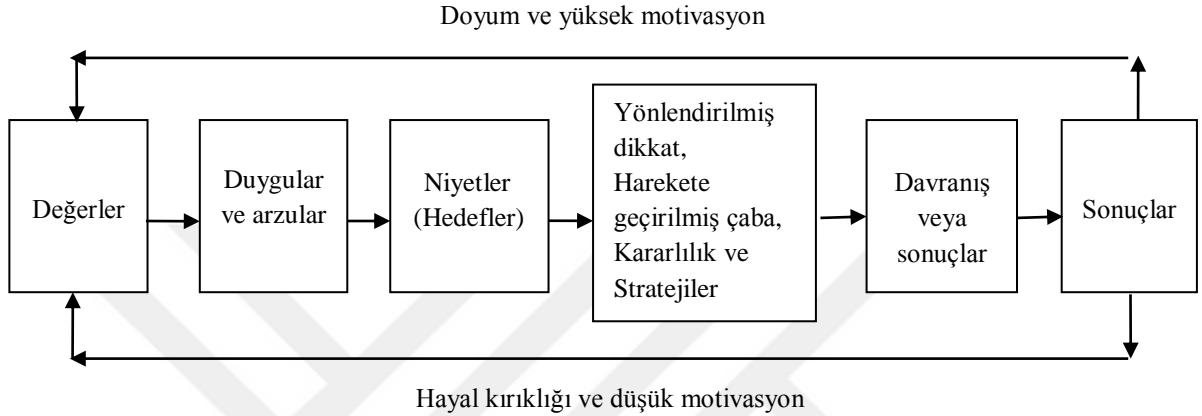
2.4.3.2.2. Hedef Belirleme Kuramı

Edwin Locke, Gary Latham ve çalışma arkadaşları hedeflerle performansı ilişkilendiren anlaşılır bir çerçeve model sunmuşlardır (Schermerhorn vd., 2011: 121). Locke ve Latham (2002: 706-707) hedeflerin ve hedef belirlemenin önemine ilişkin olarak işlere niyetlenmenin harekete geçmenin özü olduğunu, hedefin belirgin ya da zorlayıcı olmadığında üstesinden gelinen işlerin azalacağını belirtirler. Locke ve Latham'ın hedef belirleme kuramına katkıları şu şekilde özetlenebilir (Locke ve Latham, 2002):

- Zor hedefler, kolay hedeflere oranla daha yüksek düzeyde performansla sonuçlanır.
- Belirgin hedefler, “Elinden gelenin en iyisini yap.” şeklindeki belirsiz hedeflere kıyasla daha yüksek performansla sonuçlanır.
- Hedeflerin performansı etkilediği süreç; ilgi ve eylemin yönlendirilmesi, çabanın harekete geçirilmesi, kararlılığın arttırılması ve uygun performans stratejilerinin bulunmasının güdülenmesinden oluşur.
- Hedef belirlemenin faydalı olması için geri dönüt gereklidir. Çünkü bireyler performansları ile hedefe ulaşabilme durumlarını kıyaslama eğilimindedirler.

- Hedeflerin ve performansın güçlü bir ilişki içinde olmasında hedefe bağlılık şarttır.
- Kişilik ve eğitim düzeyi gibi kişisel özellikler hedef belirleme kuramı ile ilişkili değildir.

Hedef belirleme kuramı şekil 2. de belirtilmektedir (Locke ve Latham, 2002: 714).



Şekil 2. Hedef Belirleme Kuramı

Şekil 2. de görüldüğü gibi hedef belirleme kuramının değerler ve niyetler (hedefler) olmak üzere iki belirleyicisi bulunmaktadır. “Hedef, kişinin bilinçli olarak yapmaya çalıştıkları” şeklinde tanımlanır. Bireylerin değer yargıları duygularını şekillendirir. Yani bu değerlere uygun olarak arzu ettiği şeyleri yapması için harekete geçirir. Hedefler, enerjiyi uyandırır; çabanın artışı sağlar ve dolayısıyla kararlı çabayı ortaya çıkarır. Beklenen hedef düzeyini yakalayabilmek için bireylerin stratejiler geliştirmeleri teşvik edilir. Son olarak hedefe ulaşmak doyumla ya da hayal kırıklığı ve daha az motivasyonla sonuçlanır.

Hedef belirleme kuramı, doğru bir biçimde uygulandığında örgüt üyelerinin motivasyonunu arttırmada güçlü bir kuram olabilir. Bu kuramın uygulanması sırasında dikkate alınması gerekli bazı pratik öneriler şu şekilde belirtilmektedir:

Hedefler belirgin olmalıdır: Belirgin hedefler, bireyler için içsel uyarıcı görevindedir (Robbins ve diğerleri, 2013: 279). Yapılan araştırmalar belirgin hedeflerin iş devamsızlığını, işe geç gelmeyi ve işten ayrılma niyetini azalttığını ve istenilen örgütsel amaçlara hizmet ettiğini göstermektedir (Locke ve Latham, 2002).

Hedefler zor ama üstesinden gelinebilir olmalıdır: Zorlu hedefler dikkatimizi yoğunlaştırmamıza ve hedefe odaklanmamızı sağlar. İkinci olarak zorlu

hedefler bize enerji verir. Çünkü o hedeflere ulaşmak için fazladan çaba sarfetmemiz gerekir. Son olarak zorlu hedeflerin üstesinden gelmek için çözüm yolları geliştiririz (Robbins ve Judge, 2013). Başarılması imkansız olarak görülen hedefler performans artışı sağlamaz (Schermerhorn vd., 2011: 121). Burada önemli olan hedeflerin zorlayıcı olmasıdır. Zorlayıcı olmasından kastedilen, hedeflerin imkansız ya da yapılamaz olarak görülmesi değildir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 96). Dolayısıyla zorluğun bir sınırının olması gerektiği anlaşılmaktadır. Çalışanların kapasite ve yeterliklerini aşacak düzeyde hedefler konulduğunda performanslarının devam etmeyeceği belirtilebilir. Çünkü bireyler hedefleri mantıksız ve yapılamaz görürler. Dolayısıyla başarıma hususunda özgüvenlerini kaybederler (Schermerhorn vd., 2011: 121). Bununla birlikte hedefler kolay olmamalıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 96). Kolay hedeflerin performansı arttırmayacağı belirtilebilir.

Hedefler benimsenmelidir: Bireyler hedefleri benimsediklerinde ve onlara bağlılık gösterdiklerinde büyük olasılıkla yüksek performans sergileme yönünde motive olurlar (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Hedef belirleme sürecine katılım, benimseme ve bağlılığın oluşumuna yardım eder; hedeflerin sahiplenilme hissini oluşturur (Schermerhorn vd., 2011: 123). Örgüt üyelerinin hedef belirleme sürecine katılımı, hedefi daha iyi anlamalarını sağlar. Üyeler, hedeflerin mantıksız olmadığından emin olurlar ve dolayısıyla hedefe bağlılıkları artar (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 96). Hedefleri belirleyen kişiler otorite sahibi ise astlarına daha iyi performans göstermeleri hususunda etkide bulunurlar (Robbins vd., 2013: 279; Wagner, 1994).

Hedefe ne ölçüde ulaşıldığına ilişkin geri bildirim verilmelidir: Göreve ilişkin geri dönüt ya da sonuçlar hakkında bilgilendirmenin bireyleri daha yüksek performans sergileme yönünde motive etmesi mümkündür (Schermerhorn vd., 2011: 121). Geri bildirim, yapılmak istenen ile yapılan arasındaki farkı ortaya koyar (Robbins ve diğerleri, 2013: 280) ve bireylerin buldukları yer hakkında ya da görevi ne ölçüde başardıklarına dair bilgi verir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 96; Schermerhorn ve diğerleri, 2011: 121). Geri bildirim ikinci faydası ise geliştirilmesi gereken performans ayarları hakkında bireylerin fikir sahibi olmasını sağlamasıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 96). Her geri bildirim bireylerin performansı üzerinde aynı derecede etkili olmayabilir. Nitekim Ivancevich ve

McMahon (1982) başka birinden gelen geri bildirimlerden ziyade kişinin kendisinin elde ettiği geri bildirimlerin daha fazla motive edici olduğunu bulmuşlardır.

2.4.3.2.3. Öz Yeterlik Kuramı

Yapabilirimin gücü olarak da ifade edilebilen öz yeterlik, kişinin belli bir görev karşısında ustalaşabileceği inancını taşımaktır (Hefferon ve Boniwell, 2011: 104). Bireylerin öz yeterlik algıları ne kadar yüksek olursa zorlu bir görevi başarmada kendi yeteneklerine güven düzeyleri de o oranda yüksek olur (Demir, 2018a; Robbins ve Judge, 2013: 217). Öz yeterlik inançları; bireylerin güdülenmeleri, mutlu olmaları ve kişisel olarak başarı elde etmeleri için kaynak sunar (Pfitzner-Eden, 2016). Çünkü bireyler çabalarının, arzu ettikleri sonuca ulaştıracağına inanmadıkları takdirde harekete geçmek için daha az inisiyatif alırlar (Hefferon ve Boniwell, 2011: 104).

Araştırmacılar yüksek düzeyde öz yeterlik ile büyük ölçüde ruhsal ya da fiziksel görevlerde başarı, kaygı azaltma, bağımlılık kontrolü, acı dayanıklılığı, hastalığın iyileşmesi, fiziksel egzersiz ve stres eksilmesi gibi durumların ilişkili olduğunu göstermektedir (Rogala vd., 2016; Russel, 1987; Shields, Brawley ve Lindover, 2006). Bireylerin öz yeterlik düzeylerinin düşük olması başarılarının düşük olmasına neden olmaktadır (Kreitner ve Kinichi, 2009: 129). Görüldüğü gibi kendilerini öz yeterlik olarak iyi düzeyde hisseden bireyler diğerlerine göre hem fiziksel hem de zihinsel olarak daha başarılı olmaktadır. Öz yeterlik düzeyinin yüksek olması olumsuz duyguların oluşumunu önlemekte ya da etkisini azaltmakta; olumlu duyguların ise oluşumunu arttırmaktadır (Busch, Fallan ve Pettersen, 1998; Caprara vd., 2006; Mulvaney, 2014; Rosario, Blas ve Valle, 2009; Yang, Kao ve Huang, 2006).

Öz yeterlik teorisini geliştiren Bandura (1997), öz yeterliğin geçmiş tecrübeler, rol modellerin başarıları, sözel teşvikler ve fizyolojik durum olmak üzere dört faktörle gelişeceğini ileri sürer. Bandura'ya göre öz yeterlik algısını en çok yükselten geçmiş tecrübelerdir (Çetin ve Basım, 2014). Geçmişte bir işi başarıyla gerçekleştirmişseniz benzer bir işi de başarabileceğinize inancınız artar (Luszczynska, Scholz ve Schwarzer, 2005; Kim, Lee ve Park, 2015). Rol model başarılı olduğunda gözlemleyen başarı noktasında kendine güveni artar (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 90). Üçüncü kaynak ise sözel teşviklerdir. Sözel teşvik ise,

bireyin verilen görevleri yerine getirme hususunda gerekli yeteneklere sahip olduğunu başka birinin ya da birilerinin hissettirmesidir (Hefferon ve Boniwell, 2011: 105). Son olarak Bandura (1997) fizyolojik durumun öz yeterliğe olumlu katkıda bulunacağını ileri sürmektedir. Uyarılmanın bireyi aktif hale getirebileceği anlaşılabilir.

Hedef belirleme kuramı ile öz yeterlik kuramı birbirini tamamlamaktadır. Yöneticiler çalışanları için zorlu hedef belirlediğinde çalışanların öz yeterlikleri artacak ve kendilerine ilişkin daha da zorlu hedefler belirleyeceklerdir (Robbins ve Judge, 2012: 217). Zorlu görevler verilen bireyler, yöneticilerinin kendilerinin potansiyeline güven duyduğunu algırlar. Araştırmalar, yöneticiler tarafından verilen zorlu görevlerin güveni arttırdığını desteklemektedir (Locke ve Latham, 2002: 708). Bireyler bu güvene layık olabilmek için görevlerini başarma yolunda yılmadan mücadele verirler (Wang, Hall ve Rahimi, 2015). Bu durumun psikolojik bir süreci tetikleyeceği ve çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin yükseleceği belirtilebilir.

Sonuç olarak öz yeterlik; seçimlerimizi, motivasyonumuzu, çabamızı, nasıl hissettiğimizi, göreve ne kadar devam edeceğimizi, stres ve kaygı düzeyimizi ve engeller karşısındaki tepkimizi etkilemektedir. Öz yeterlik düzeyi yüksek olan bireyler işlerinde olumsuz durumlarla karşılaştıklarında bunu bir kayıp olarak düşünmeyip işin başarılmasında öz yeterliği düşük olan bireylere göre daha fazla mücadele göstermektedirler.

2.4.3.2.4. Eşitlik Teorisi (Örgütsel Adalet)

Eşitlik Teorisi, temeli sosyal karşılaştırmaya dayanan bir kuramdır. Burada bireyler kendilerine yönelik sergilenen davranışlarla diğerlerine yönelik sergilenen davranışları karşılaştırır (Huseman vd., 1987: 222). Başka bir deyişle birey gayretinin karşılığında elde ettiği sonucu, aynı statüdeki iş arkadaşlarının gayret ve sonuçlarıyla karşılaştırır (Özkalp ve Kirel, 2010: 291; Schermerhorn ve diğerleri, 2011: 116). Karşılaştırma sonucunda eşit bir durum algılsa mutlu olur ve bireyin çabası artarak devam eder. Buna karşılık birey eşit olmayan bir durum algılsa kendini mutsuz hisseder, kurum ve yöneticisine küser, motivasyonu azalır ve mümkünse kurumunu değiştirmeyi ister (Kulik ve Ambrose, 1992: 212).

Adams, kuramının anahtar unsurlarının girdiler ve çıktılar olduğunu belirtir (Goodman, 1974). Bireyin işe ilişkin yaptığı katkılar girdiler olarak tanımlanır. Girdiler eğitim/tecrübe, beceriler, yaratıcılık, kıdem, yaş, kişisel özellikler, gayret düzeyi ve dış görünüşü içerir (Şimşek vd., 2012). Çıktılar ise bireylerin bir işle ilgili değişimden elde ettikleri ödemeler, iş güvenliği, promosyonlar, statü ve önemli kararlara katılım gibi edindikleridir (Kreitner ve Kinichi, 2009; Şimşek ve Çelik, 2012). Çalışanlar çıktı-girdi oranını diğer uygun ve çekici bulduğu kişi ya da gruplarla karşılaştırır (Huseman vd., 1987: 222). Eğer bu kişi ya da gruplarla oran dengeli ise eşitlik durumu vardır. Bu kurumda adalet mekanizmasının düzgün işlediği belirtilebilir. Eğer durum dengede değilse bireyler gerginlik yaşarlar. Beklentisinden çok daha düşük ödüllendirilen kişiler öfkelenir, hak ettiğinden daha yüksek düzeyde ödüllendirildiğini düşünenler ise suçluluk psikolojisine girerler (Goodman, 1974). J. Stacy Adams'a göre kişi, gerilim yaşasa bile olumsuz durumları tekrar dengeye getirmek adına bir davranışta bulunmak amacıyla motive olur (Kulik ve Ambrose, 1992: 213).

Bir çalışanın kendisini kimlerle ve nasıl kıyaslayacağı bu kurama göre ayrı bir karmaşıklık getirmektedir. Dört tür kıyaslama söz konusudur (Goodman, 1974: 172-174; Scholl, Cooper ve McKenna, 1987: 117):

- **Kendi-Kurum İçi:** Kişinin aynı kurum içerisinde farklı pozisyonundaki tecrübesi ile kıyaslaması.
- **Kendi-Kurum Dışı:** Kişinin farklı bir kurumdaki bir durum ya da pozisyondaki deneyimi ile karşılaştırması.
- **Başkası-Kurum İçi:** Kişinin kendisini aynı kurumda çalışan bir başkasıyla ya da grupla karşılaştırması.
- **Başkası-Kurum Dışı:** Kişinin kendisini farklı bir kurumda çalışan bir başkasıyla ya da grupla karşılaştırması.

Görüldüğü gibi çalışanlar kendilerini aynı ya da farklı kurumlardaki meslektaşları, arkadaşları ya da mevcut işlerini geçmişte yaptıkları işlerle karşılaştırabilirler. Bireyin karşılaştırmaya yapmak için seçtiği kişi ya da grup hakkında bilgi sahibi olduğu ve karşılaştırmaya değer bulduğu düşünülebilir. Kulik ve Ambrose (1992) karşılaştırmada etkili olan diğer kriterlerin cinsiyet, kıdem, örgüt içindeki pozisyon, eğitim ya da uzmanlık düzeyi olduğunu belirtmektedirler.

Bireyler çalışma ortamlarında bir eşitsizlik algıladıklarında eşitsizliği giderme yönünde davranışlar sergilerler (Huseman vd., 1987: 222; Schermerhorn vd., 2011: 116). Bu davranışların şiddeti; eşitsizliğin düzeyine, kişinin imkanlarına ve sergileyeceği davranışların kolaylığına göre değişiklik gösterir (Güney, 2012: 329). Eşitsizlik kuramı, karşılaştırmaya bağlı olarak eşitsizlik sezinleyen bireylerin 6 farklı şekilde davranışta bulunabileceğini ileri sürer (Greenberg, 1989: 172-174; Lunenberg ve Ornstein, 2013: 93-94):

1. **Kendi girdilerini değiştirme:** Kendisine daha az ücret ödendiğini düşünen kişi iş için daha az zaman ve emek harcayabilir ya da ücret artışı talep edebilir. Kendisine daha fazla ücret ödendiğini düşünen kişi ise işin nicelik ve niteliğini arttırmaya çalışabilir ve fazladan mesai yapabilir.
2. **Kendi çıktılarını değiştirme:** Çalışanların kaliteyi düşürüp daha fazla üreterek daha çok kazanabilmesi ya da çalışma şartlarının ve saatlerinin herhangi bir girdi artışı olmaksızın iyileştirilebilmesidir.
3. **Kendisine ilişkin algılarını çarpıtmak:** Orta düzeyde çalıştığını düşünen kişi sonraki zamanlarda gerçekte böyle olmadığını herkesten daha fazla çalıştığını düşünebilir. Dolayısıyla çalışan kendisinin aldığı başarı ödülünü diğerlerinden daha fazla beceri ve tecrübeye sahip olduğundan aldığına inanabilir.
4. **Diğerlerine ilişkin algıları çarpıtma:** Kendisini karşılaştırdığı kişinin daha fazla çalıştığını ve dolayısıyla daha fazla ödülü hak ettiğini düşünmeye başlayabilir. Ya da karşılaştırma yaptığı kişinin çalışıyor olduğunu ama onun işinin kendisinininki kadar cazip olmadığını düşünebilir.
5. **Karşılaştırma için farklı birini seçme:** Onun kadar maaş almasa da kendi grubunda en iyi ücreti kendisinin aldığını düşünmeye başlayabilir.
6. **Örgütten ayrılmak:** Bu şartlarda kurumda çalışılmayacağını düşünen bireyler kurumdan tayin isteyebilir ya da tamamen ayrılabilir, diğer bir ifade ile istifa edebilirler.

Yukarıda belirtilen seçeneklerden bir kısmı araştırmalarla desteklenirken diğerleri destek bulamamıştır. Fazla ücretten kaynaklanan eşitsizliklerin belirtildiği gibi iş davranışı üzerinde etkisinin olmadığı ve kişiler yüksek ücretten kaynaklanan eşitsizlikleri düşük ücretten kaynaklanan eşitsizliklere göre daha kolay mantığa büründürdükleri görülmüştür (Huseman vd., 1987: 231-232). Bu teorinin, çalışanların yüksek ücrete dayalı eşitsizliğe verecekleri tepkilerin neler olacağı konusunda açıklamada yetersiz kaldığı söylenebilir. İkincisi, tüm çalışanların eşitlik kavramına belirtildiği kadar duyarlı olmadığıdır (Robbins ve Judge, 2013: 223). Dolayısıyla bazı çalışanlar açısından düşünüldüğünde eşitlik kuramı onlar için anlam ifade etmeyebilir. Görüldüğü gibi eşitlik kuramı çalışanların işe ilişkin davranışlarını açıklamada önemli bilgiler sunmasının yanında eksiklikleri de bulunmaktadır. Bu kuramın önemli eksikliklerden bir tanesi, düşük ücrete dayalı eşitsizliğin sonucunda bireylerin sergileyebilecekleri davranışlar ayrıntılı bir şekilde açıklanırken, yüksek ücrete dayalı eşitsizlikten kaynaklanan çalışan tepkilerinin neler olabileceğinin açıklığa kavuşturulamamasıdır.

2.4.3.2.5. Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorisi, hedef belirleme teorisine karşıt olarak geliştirilmiştir. Hedef belirleme teorisi, bireyin hedeflerinin aktivitelerini yönlendirmede etkili olduğunu ileri süren bilişsel bir yaklaşımdır. Pekiştirme teorisi ise, bir davranışı pekiştirmenin sergilenme sıklığını arttırdığını ortaya koyan davranışsal bir kuramdır. Pekiştirme teorisi davranışı yönlendirenin içsel, bilişsel süreçler olmayıp pekiştireçler olduğunu benimsemektedir (Özkalp ve Kırel, 2010: 290; Robbins ve Judge, 2012: 220). Bu teoriye göre pekiştireçler aracılığıyla davranışın sıklığının arttırılacağı belirtilebilir. Görüldüğü gibi pekiştirme teorisi bireylerin içsel süreçleriyle ilgilenmeyip davranışlarının sonuçlarıyla ilgilenir. Bu teorinin motivasyon konusunun içerisinde işlenmesinin temel nedeni, bireylerin davranışlarını kontrol eden faktörlerle ilgili anlamlı sonuçlar üretmesi olarak belirtilebilir.

Pekiştirme kuramı, bireylerin istedikleri bir şeyi elde etmek ya da istemedikleri bir şeyden uzaklaşmak için harekete geçtiklerini ileri sürmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Bir başka anlatımla bireylerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı tekrar sergileyip sergileyemeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Nitekim pekiştirme kuramının öncüsü B.F. Skinner

kişilerin sergiledikleri belirli davranışlarının ardından ortaya çıkan istenilen sonuçların, ilgili davranışların tekrarlanma sıklığını arttıracaklarını; ortaya çıkan istenilmeyen sonuçların ise ilgili davranışların tekrarlanma sıklığını zayıflatacağını belirtir (Güney, 2012: 330; Şimşek vd., 2012: 198). İnsanlar olumlu pekiştirildiğinde istenilen davranışları sergilerler. Bu konuda ödüllerin istenilen davranışın hemen ardından verilmesinin daha etkili olacağı belirtilir (Robbins ve Judge, 2012: 220). Çünkü ödüller bireyler için pekiştirici durumda olup ilgili davranışlarının güçlenmesini ve devamlı olmasını sağlamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010).

Davranışların pekiştirilmesinde kullanılan dört temel yöntem şu şekilde açıklanabilir (Daft, 1994: 526):

- **Olumlu Pekiştirme:** Yönetimce istenen çalışan davranışlarının tekrarlanmasını temin etmek için ödüllendirilmelerini temel alan bir yöntemdir. İşine zamanında gelen ve beklenenden daha fazlasını yapan bir üyenin yönetici tarafından övülmesi ve takdir edilmesi birey için olumlu pekiştireçtir. Bu şekilde hoş giden her sonuç ilgili davranışın yapılma sıklığını artırır ve bireyi işine motive eder.
- **Kaçınma Yoluyla Öğrenme:** Olumsuz pekiştirme olarak da adlandırılabilen bu yöntemde örgüt üyeleri yönetici tarafından hoş karşılanmayan davranışlarını sonlandırır. Bu durumda yönetici, çalışanın istenmeyen davranışta bulunmadığından azarlama ya da rahatsız etme eyleminde bulunmaz. Çalışanlar hoş olmayan davranışlardan kaçınarak istenen davranışları öğrenirler.
- **Cezalandırma:** Örgüt üyelerinin istenmeyen davranışlarını önlemek için yöneticilerin yaptırım uygulamasına cezalandırma denir. Yöneticinin işini beklenen düzeyde yapmayan bir çalışana azarlama eylemi, bir cezalandırmadır. Modern psikolojide çalışan davranışlarını cezalandırma yerine ödüllendirmemenin daha rasyonel bir durum olduğu kabul edilmektedir.
- **Son Verme:** Kurumda uygulanmakta olan ödüllendirmeyi kaldırarak bireyin arzulanmayan davranışlarını gelecekte tekrarlamayacağı varsayımına dayanır. Ödüllendirilmeyen davranışlar uzun zaman sürüp gitmeyeceğinden bu varsayım çoğu zaman işlevsiz kalabilir.

Olumsuz pekiştireç ve cezalandırma ile gerçekleşecek davranışın garip, kestirilemez ve istenmeyen yönde olacağı; olumlu pekiştireç verilerek gerçekleştirilecek davranışın ise örgütsel amaçlara uygun olarak gelişim ve yönlendirme sağlayacağı düşünülebilir. Güney (2012: 330) insanların ihtiyaçlarının sürekli değişebileceğini ve bu yüzden kişilerin ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenip öncelikli ihtiyaçları göz önüne alınarak ödüllendirilmelerinin gerekliliğini vurgular. Ayrıca tekrarlanması istenmeyen davranışlarla da ilgilenilmemesi gerektiğini belirtir.

Pekiştirme kuramcılarını bireylerin içsel durumlarını incelemeyiz. Duyguların ve umutların davranışlar üzerinde etkisini yok sayarlar. Motivasyonun nedenlerini belirlemeye çalışmazlar. Pekiştirme kuramcılarını bireyin davranışlarını hangi faktörlerin kontrol ettiği hakkında bilimsel analizler sunarlar. Bu teoride, pekiştirme güçlü bir motivasyon aracı olarak görülmektedir.

2.4.3.2.6. Vroom'un Beklenti (Umut ya da Bekleyiş) Teorisi

Eleştirildiği kısımlar olmasına rağmen araştırmacılarca desteklenen ve diğer motivasyon kuramlarına göre daha çok kabul gören motivasyon teorisi Vroom'un beklenti kuramıdır (Van Eerde ve Thierry, 1996). Beklenti Teorisi, belirli bir davranışta bulunma eğiliminin, ilgili davranışın sonuçlarının birey için çekiciliğine ve bireyin sonuçlara ilişkin beklentilerinin gücüne bağlı olduğunu ileri süren bir teoridir (Robbins ve Judge, 2012: 225). Vroom'un teorisi iki temel kavrama dayanmaktadır (Şimşek vd., 2012: 195): (1) Belirli bir davranışa yöneldiğinde arzu ettiği sonucu elde edeceği konusunda bireyin bekleyişi. (2) Elde edeceği sonucun birey açısından çekicilik derecesi. Bireyler ücret artışı, prim ya da terfi gibi olumlu bir performans değerlendirme ile karşılanacaklarını umduklarında daha fazla motive olurlar. Verilecek ödüllerin bireyleri tatmin edici nitelikte olması ortaya koyacakları çabanın artmasını sağlar (Van Eerde ve Thierry, 1996). Teori incelendiğinde üç ilişki türüne yoğunlaştığı görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 225):

- 1. Çaba-Performans İlişkisi:** Bireyin çabası ile performansı arasında pozitif ilişki olasılığına dair çalışan algısı.
- 2. Performans-Ödül İlişkisi:** Belirli bir düzeyde performans gösterme ile arzu edilen ödüle ulaşma arasındaki pozitif ilişki.

3. Ödül-Kişisel Hedefler İlişkisi: Ödülün kişisel ihtiyaçları karşılama oranı ya da ihtiyacı karşılama gayretini önemli kılacak kadar anlamlı olması.

Bu teori ile çalışanların işlerine motive olamama nedenleri ve işte daha başarılı olmaktan ziyade asgari şartlara ulaşmak için çaba sarfettikleri anlaşılabilir. Teorinin bahsedilen birinci ilişki türünde motivasyonsuzluğun kaynağı, çalışanın azami çaba gösterse de performans değerlendirme sürecinde gayretinin yoğunluğunun göz ardı edileceğine yönelik algısıdır. Bu algının gelişmesinin nedenleri arasında bireyin işle ilgili yeterlilik düzeyinin az olduğunu düşünmesi, diğer bir anlatımla ne kadar çabalarsa çabalasın performansının istenilen düzeye ulaşmayacağına olan inancı, yöneticilerinin kendisinden hoşlanmadığına kanaat getirmesi ve performans dışı faktörlerin sürece dahil olacağını düşünmesi olabilir. İkinci ilişkiye yönelik motivasyonsuzluk kaynağı ise iyi bir performans gösterse dahi ödül elde edemeyeceğine inanmasıdır. Bu şekilde düşünmesinin nedenleri arasında kıdem, ücret, statü veya yöneticiyle yakın ilişkilerin performansı değerlendirmede etkili olabileceği fikrine sahip olması sayılabilir. Üçüncü ilişkiye yönelik motivasyonsuzluk kaynağı kişinin alacağı ödülün onun için çekici olmayacağı ihtimalini düşünmesidir. Ödüllerini kişilerin ihtiyaçlarına ve bu ihtiyaçlarının düzeylerine göre vermenin önemli olduğu belirtilebilir.

2.4.3.2.7. Süreç Kuramlarının Bütünleşmesi

Süreç kuramları incelendiğinde birbirini tamamlar nitelikte oldukları görülmektedir. Öz kararlılık kuramı kişinin başlarda gönüllü olarak yaptığı bir işin daha sonra zorunluluğa bağlanmasıyla işine önceki kadar istek duymayacağını ve bu durumun iş motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceğini ileri sürer. Hedef belirleme teorisi, belirli ve ulaşılabilir düzeyde zorlayıcı hedeflerin bireylerini motive edeceğini belirtir. Bu kuram devamsızlık ve memnuniyet kavramına açıklama getirememiştir. Hedef belirleme kuramı ile birbirini tamamlayan öz yeterlik kuramı ise yöneticilerin zorlu hedefler belirlemesinin çalışanda güven duygusu oluşumunu desteklediğini ve zorlu görevleri başaracağına dair kuvvetli bir inanç aşılayacağını belirtir. Yöneticilerine güven duyan çalışanlar işlerinde çaba sarfederler. Dolayısıyla bu tür çalışanlar, devamsızlık yapmazlar ve işlerinden memnuniyetsizlik duymazlar. Görüldüğü gibi öz yeterlik kuramı, hedef belirleme teorisinde belirtilmeyen kısımlara ilişkin bazı açıklamalar getirmiştir.

Alan yazında en fazla yoğunlaşılacak konulardan olan örgütsel adalet kavramının fitilini ateşleyen ve iş yerinde istenen ya da istenmeyen tutumlara ilişkin öneriler geliştiren yaklaşım, eşitlik kuramıdır. Eşitlik kuramına göre çalışanlar girdi-çıkıtı oranlarını benzer durumdakilerle karşılaştırır ve buna ilişkin tutum ve davranış sergilerler. Bu kuram özellikle iş tatmini ile ilgili detaylı bilgiler verir. İş tatmininin ise kişinin beklediği ödül ve aldığı ödülün karşılaştırılmasıyla ortaya çıktığı bilinmektedir. Ödüllerin pekiştireç olarak verilmesi ile bireyin istenen davranışlarının güçlendirilmesine yoğunlaşan yaklaşım, pekiştirme kuramıdır. Pekiştirme kuramı ise iş tatminini açıklamada yetersizdir. Pekiştirme kuramının farklılığı işin kalitesi, miktarı, işe devamsızlık, verimlilik ve kaza oranları gibi kayıtların tutulmasına yoğunlaşmasıdır. Diğer kuramlarla belirli bir düzeye getirilen bireyin performansının devam ettirilmesi ya da artırılması için pekiştireçler işe koşulur. Kişinin beklentisine uygun ve anlamlı pekiştireçlerle ödüllendirilmesi gerekmektedir. Ödüller konusunda bireylerin hayal kırıklığı yaşamaması, istenilen tutumlarının pekiştirilmesi açısından önemlidir. Kişiler kendileri için uygun görülen ödülleri başkalarının aldıkları ödüllere mukayese ederler. Bu durumlarda kişilerin eşitlik algılarını güçlendirici yönde davranılması önemlidir. Görüldüğü gibi eşitlik teorisi ile pekiştirme teorisi yakın ilişkilidir. Ayrıca oluşan algılar kişilerin beklentilerini etkiler. Beklenti teorisi ise belirli bir düzeyde geçerliliği bulunan bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre bireyin faaliyeti karşılığında ulaşacağı, kendisi açısından çekici olduğunu düşündüğü sonuca ilişkin beklentisi yönünde davranışta bulunacağını açıklar.

2.4.4. Çalışanları Motive Etmede Yönetici İletişim ve Davranışları

Bireylerin motivasyonlarını sağlama ve devam ettirmede kurulan iletişim ve sergilenen davranışlar oldukça önemlidir. Hatta kullanılan sözler ile davranışların uyumlu olması motivasyonun başarılı bir şekilde sürdürülmesinde gereklidir. Bu konu ile ilgili uygun iletişim ve davranışları şöyle sıralayabiliriz (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1998):

- İnsanların fikirlerini belirtme ve bilgi paylaşımı için fırsatlar oluşturma,
- İnsanları etkin bir biçimde dinleme,
- Yaklaşımın sevgi içermesi ve tebessüm etme,
- Beden dili ile olumlu mesajlar verme,

- Samimi bir üslubla astlarını övme,
- Bireylerin değer yargılarına ve görüşlerine önem verme,
- İnsanların istek ve ihtiyaçlarına saygılı, hoşgörülü ve anlayışlı olma,
- İnsanlara adil bir biçimde davranma,
- Kolaylıkla sinirlenmeme,
- İnsanların düşüncesini anlamaya çalışma ve yargılamama,
- Konuşma konusunu konuşan kişinin anlatmak istediği şey bitinceye kadar değiştirmeme,
- Samimi, açık ve dürüst sorular sorma,
- Güven sarsıcı söylem ve eylemlerden uzak durma,
- Çalışanlara rastgele sözler vermemek ve verdiği sözleri de tutma,
- Espirili, neşeli ve olumlu olma,
- Çalışanlara samimi bir ilgi gösterme,
- Ortak ve göz alıcı bir vizyon sunma,
- Kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirme,
- Ödüllendirmenin zamanı ve esasları hakkında bilgilendirme,
- Ortak bir kültür ve değerler sistemi oluşturma,
- Çalışanların örgütsel faaliyetlere katılımı için anlam yaratma.

2.5. İlgili Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde birçok kavrama göre çok yeni olan motivasyonel dil konusuna ilişkin yurt içinde ve yurt dışında hem eğitim hem de diğer alanlarda yapılmış çalışmalara ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Demir (2018a) araştırmasında okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ve alt boyutlarının (yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturuucu dil) öğretmen öz yeterliği ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hatay il merkezinde çalışan 321 öğretmenle gerçekleştirdiği araştırmasında okul yöneticilerinin motivasyonel

dilinin öğretmen öz yeterliğini pozitif anlamli yordadığını bulmuştur. Aynı çalışmada çoklu regresyon analiziyle motivasyonel dilin empatik dil alt boyutunun öğretmen öz yeterliğini pozitif anlamli yordadığını tespit etmiştir. Ayrıca bu çalışmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en fazla kullandığı motivasyonel dil alt unsuru yönlendirici dil ve en az kullanılan unsurun ise anlam oluşturuvcu dil olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Demir (2018b) araştırmasında okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmen motivasyonu ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma Hatay il merkezinde 2016-2017 eğitim-öğretim yılında okul müdürlerinin en az bir yıl süreyle görev yaptıkları 52 kamu ortaokulunda çalışan 781 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre okul yöneticilerinin motivasyonel dilinin öğretmen motivasyonunu pozitif anlamli yordadığını bulunmuştur.

Latifoğlu (2015) Rize ilinde faaliyet gösteren Çaykur Genel Müdürlüğü ile Genel Müdürlüğe bağlı dokuz çay fabrikasının 260 çalışanın katılımıyla yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinin belirlenmesine dair bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre motivasyonel dilin üç bağlılık türü (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) üzerinde de olumlu yönde etkili olduğu görülmüştür. Motivasyonel dilin boyutlarından cesaret verici dilin duygusal ve normatif bağlılık ile orta düzeyde, devam bağlılığı düşük düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Motivasyonel dilin yönlendirici dil ve aitlik oluşturuvcu dil boyutlarının ise örgütsel bağlılık türleri ile düşük düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür.

Özen (2015) araştırma evrenini, Eskişehir ili Odunpazarı ilçesinde bulunan 32 devlet ortaokulu ve bir özel ortaokulda görev yapan 1203 öğretmenin oluşturduğu çalışmasında 2013-2014 Yılı Temel Eğitimden Ortaöğretim'e Geçiş Sınavı olarak adlandırılan (TEOG) sonuçlarına göre üç tabakaya ayırmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; birinci ve ikinci tabaka okullarında (başarı düzeyi yüksek okullar) görev yapan öğretmen algıları motivasyonel dilin yönlendirici dil ve cesaret verici dil alt boyutlarının intibak ettirici liderliği yordadığı görülmektedir. Yüksek ve orta başarılı okullarda liderin aitlik yaratıcı dil kullanımının izleyenler üzerinde bir etkisinin bulunmadığını fakat düşük başarı düzeyine sahip okullarda olumsuz anlamda etkili olduğunu göstermiştir.

Özen (2014) İstanbul'un Gaziosmanpaşa ilçesindeki ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinden oluşan 219 katılımcıyla okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla öğretmenlere motivasyonel dil ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak yordadığı ve örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın %6.5'inin motivasyonel dil tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

Gemalmaz (2014) ilkökulda çalışan yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Kahramanmaraş'ta 30 okuldan 520 öğretmenle çalışmayı gerçekleştirmiştir. Müdürün kullandığı motivasyonel dilin; öğretmenlerin lider üye etkileşimini arttırdığı, öğretmenlerin okula ve okulun öğretmenlere karşı sorumluluklarına ilişkin psikolojik sözleşme algılarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca müdürle öğretmenler arasındaki lider üye etkileşiminin niteliği olumlu yönde arttıkça, okulun öğretmenlere karşı yükümlülüklerine ilişkin psikolojik sözleşme algısının da olumlu hale geldiği tespit edilmiştir.

Özen (2013) ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinden 491 kişinin katılımı ile Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Ölçeği'nin Türk kültürüne uyarlanmasını konu alan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Uyarlama çalışması için öncelikle, ölçekler İngilizce orijinal formundan Türkçeye sonra tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Uzman görüşleri ve ön uygulama sonrası bazı maddelerde düzeltmeler yapılmış, yeterli sayıda örneklem grubuna uygulanmış ve elde edilen veriler üzerinde analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yirmi dört maddeden oluşan Okula Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği'nin Türkçe formunun geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin üç boyutlu olduğu görülmüş olup boyutları yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dil olarak adlandırılmıştır. Ulusal alanyazında motivasyonel dil kavramına ve bu kavramla ilişkili bireysel ve örgütsel değişkenlerle inceleme olanağı sunmasından dolayı önemli bir çalışmadır.

Mert ve diğerleri (2011) ulusal ölçekli bir bankanın farklı şubelerindeki toplam 2499 personelin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Ölçeği'ni Türkçeye

uyarlamış ve motivasyonel dil ile yöneticiden duyulan memnuniyet, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve görev performansı arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda Motivasyonel Dil Ölçeği'nin Türkçe formunun geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiden duyulan memnuniyet ile etkisöz ve edimsöz boyutları arasında anlamlı, güçlü bir ilişki gözlenirken; düzsöz ile yöneticiden duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İş tatmini ile Motivasyonel Dil Ölçeği'ni oluşturan tüm boyutlar arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte edimsöz ediminin iş tatmini üzerindeki etkisinin, etkisöz ve düzsöz edimlerine oranla belirgin bir şekilde fazla olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile Motivasyonel Dil ölçeğini oluşturan tüm boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Görev performansı ile etkisöz ve edimsöz boyutları arasındaki güçlü bir ilişki gözlenirken, düzsöz ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Mert (2011) bir kamu kuruluşunun Ankara'daki Genel Müdürlüğünde görevli 126 beyaz yakalı çalışanlarını örneklem olarak aldığı araştırmasında Motivasyonel Dil Teorisini incelemeyi ve yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin performans üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin çalışanların kendi performanslarına yönelik algılarını ve yöneticilerinin performanslarına yönelik algılarını olumlu yönde yordadığı görülmüştür. Ayrıca yöneticiler tarafından en fazla kullanılan söz ediminin etkisöz edimi (yönlendirici dil), en az kullanılanın ise düzsöz edimi (aitlik yaratıcı dil) olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Karaaslan (2010) ulusal ölçekli bir kamu bankasının yurt çapındaki farklı şubelerinde servis görevlisi olarak çalışan 366 kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmasında motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık etkisini incelemiştir. Araştırmanın verileri her bir katılımcıya motivasyonel dil ölçeği, lider üye etkileşimi çok boyutlu ölçeği ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği verilerek toplanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre motivasyonel dilin empatik dil alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye, lider üye etkileşiminin katkı alt boyutunun tam aracılık ettiği görülmüştür. Dolayısıyla istenilen çalışan tutum ve davranışlarını geliştirmede etkili motivasyonel dil kullanımının yanında bu dil kullanımı ile uyumlu

olacak şekilde yüksek kalitede lider üye etkileşiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Sun ve diğerleri (2016) 161 havayolu ve 116 askeri personel katılımcıyla gerçekleştirdikleri çalışmada motivasyonel dil, içsel motivasyon, lider etkililiği, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Katılımcılar farklı kültürel yapıda örgütlerden alınarak motivasyonel dilin etkileri karşılaştırılmıştır. Motivasyonel dilin, kültürleri farklı örgütlerde görev yapan astların tutumları üzerindeki etkisinin değişmediği görülmüştür. Değişkenler arasında anlamlı pozitif yönde ilişkiler bulunmasına rağmen modelin gücünü artırmak amacıyla varsayılan model AMOS programı ve yapısal eşitlik analizi ile incelenmiştir. Motive edici dilin içsel motivasyonu doğrudan etkilediği görülmüştür. Motive edici dilin örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan hem de içsel motivasyon aracılığıyla etkilediği tespit edilmiştir. Motive edici dilin iş performansı üzerinde sadece içsel motivasyon aracılığıyla etkili olduğu bulunmuştur.

Gutierrez-Wirsching ve diğerleri (2015) hizmetkar liderliğin çalışan tutumları üzerindeki pozitif etkilerini arttırmada motivasyonel dilin aracılık etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Nitel yöntemle gerçekleştirdikleri çalışmalarında bu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik kavramsal bir çerçeve sunmayı hedeflemektedirler. Kurulan modelde motivasyonel dilin kısmi ve tam aracı değişken olduğu belirtilmiştir. Motivasyonel dilin, hizmetkar liderliğin sözel yönüne aracılık etkisinin bulunduğu ve sözel olmayan yönüne aracılık etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Motivasyonel dil aracılığıyla hizmetkar liderlik; çalışan performansını, liderden duyulan memnuniyeti, çalışan bağlılığını ve yenilikçiliğini, işe devamını, örgütsel vatandaşlık davranışını ve özyeterliliğini arttırdığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sınırlılığı deneysel çalışma gerektirmesi olarak belirtilmiştir.

Banks (2014) çalışmasında lider iletişiminin çalışanların öz saygısı üzerine etkisini araştırmaktadır. Çalışmanın nicel kısmında 139 kişiyle yapısal eşitlik modeli aracılığıyla liderin motivasyonel dilinin ve kontrollü lider çalışanların öz saygısı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin, kontrolsüz lider söylemlerinin ise anlamlı ve negatif etkisinin olduğunu bulmuştur. Ölçüm modelinde sözünü tutmama, zararlı duygu ve maddeleri kontrolsüz lider söylemlerinin boyutlarını oluştururken;

kusursuzluk, karizma, bağlılık, sabır ve öz kontrol kontrollü lider söylemlerinin maddelerini oluşturmaktadır. Çalışmasının ikinci kısmında nitel desen kullanmıştır. Nitel bulguların sonuçlarına göre liderin mesleki gelişimi desteklemesi, teşvik etmesi ve övmesi esinleyici bir etkide bulunmasını sağlarken; ilgi gösterme ve olumlu sözler çalışanlarına güvendiği yönde bir etki oluşturmaktadır. Çalışmanın en önemli sınırlılıkları katılımcı sayısının az ve uygun örnekleme yönteminin kullanılmış olmasıdır.

Sarros ve diğerleri (2014) nitel çalışmalarında liderlerin değişen durumlar karşısında hangi dil çeşidini kullandıklarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışma ile kar amacı güden ya da kar amacı gütmeyen örgütlerde yöneticilerin rehberlik ettiği ve yönettiği bir dizi sorun tanımlanmıştır. NVivo programı ile yaptıkları analiz sonucunda liderler tarafından en seçkin dil unsurunun yönlendirici dil olduğu tespit edilmiştir. Liderlerin başarılı örgütsel çıktılar elde etmeleri için bu üç dil unsurunu uygun bir şekilde kullanmalarının gerekliliği önerilmektedir.

Simmons ve Sharbrough III (2013) 135 katılımcıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında denetçilerin motivasyonel dili ile astlarının iş doyumunu, lider iletişim becerileri ve lider etkiliği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Regresyon analizi sonuçlarına göre denetçilerin motivasyonel dilinin bu değişkenlerle olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma ayrıca denetçi motivasyonel dili ile liderlik stilleri arasında çalışmalar yapılmasında bir başlangıç oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmacılar için yeni bir çalışma alanı ortaya çıkarılmıştır.

Koonce (2012) Amerika'nın güneybatısında 517 katılımcıyla gerçekleştirdiği açıklayıcı korelasyonel desende çalışmada liderin motive edici dili ve lider-üye etkileşimi ile takipçilerinin iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre, liderin motive edici dili ile lider-üye etkileşimi astların iş doyumunu arttırmaktadır. Ayrıca çalışanların iş doyumlarının da lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Bu araştırmanın özgünlüğü, lider olarak hizmet eden çalışanın iş doyumunu, sonradan kendisi ve takipçileri arasında oluşan lider-üye etkileşimini olumlu olarak etkilemektedir.

Mayfield ve Mayfield (2010) 151 sağlık çalışanı ile lider düzeyinde ve ikili düzeydeki iletişimin çalışan performans ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada motivasyonel dile ilişkin bilgileri daha da detaylandırmak için

kavramsal bir çerçeve sunmuştur. Lider düzeyindeki iletişimin çalışanların performansını arttırdığını bulmuştur. İkili düzeyde, diğer bir anlatımla karşılıklı motivasyonel dil kullanımının çalışanların hem iş doyumlarını hem de performanslarını anlamlı bir şekilde arttırdığı tespit edilmiştir. Lider düzeyindeki motivasyonel dilin çalışan çıktıları ile ne kadar yoğun bir ilişkisi olduğunun saptanması ve kavramsal çerçevenin genişletilmesi amacıyla bu konuda çalışmaların artırılması önerilmektedir.

Mayfield ve Mayfield (2009a) çalışan çıktılarının en üst düzeye çıkarılmasında liderin iletişimi ile davranışının uyumlu olması gerektiği varsayımından yola çıkarak çalışmayı tasarlamışlardır. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre uygun lider davranışlarının lider-üye iletişimini desteklemek için gerekli olduğunu ve güçlü bir lider-üye iletişimi olmaksızın iyi lider iletişiminin olamayacağını tespit etmişlerdir. Ayrıca motivasyonel dil ile çalışan performansı ve iş doyumunu ilişkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık ettiği görülmüştür. Son olarak motivasyonel dilin çalışan çıktıları üzerinde etkili olabilmesinin lider ile üye arasında uygun etkileşim kurulmasından geçtiği belirtilmiştir.

Mayfield ve Mayfield (2009b) 305 genç katılımcıyla gerçekleştirdikleri çalışmada liderin motive edici dili ile çalışanların işe devam ve devamsızlıkları arasındaki ilişki üzerine bir model geliştirmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre liderin motive edici dil kullanımını çalışanların işe devamlarını artırırken işe devamsızlıklarını azalttığını tespit etmişlerdir. Katılımcıların kariyerlerinin başında olan bireylerden oluşması çalışmalarının belirgin bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

Wang ve diğerleri (2009) MBA takımında takım oyuncusu olarak lisanslı görev yapmış 50 birey ve 23 takım lideri ile deneysel bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Motive edici dilin takım oyuncularının yaratıcı performansları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmada ayrıca üç tip motive edici dil yaklaşımının (yönlendirici, empatik ve anlam oluşturucu) yaratıcı performans üzerindeki etkisinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Yaratıcı performans üzerinde anlam oluşturucu dilin bir etkisi saptanmazken, yönlendirici ve empatik dilin daha etkili ve daha iyi performansa katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Larsson ve diğeri (2007); motivasyonel sermaye, kültür, strateji ve insanlar arasındaki anlaşmayı yöneten ve ölçen kariyer kavramına ve kültüre ilişkin bir çerçeveye sunmak üzere nicel bir çalışma yapmışlardır. Çok uluslu bir üretim firmasında çalışan 312 katılımcının görüşlerine ölçekler aracılığıyla başvurulmuştur. Kariyer ve kültür tabanlı motivasyonel sermayenin çalışanların iş doyumu, motivasyonları ve örgütte kalma istekleriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca bu çalışmada sahip olunan motivasyonel sermaye ile çalışanların şirket yapısı ve strateji algıları arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler tespit edilmiştir.

Mayfield ve Mayfield (2007) Amerika'nın güneybatısında orta büyüklükte bir devlet hastanesinde görev yapmakta olan 416 çalışanla gerçekleştirdiği araştırmasında liderin kullandığı motivasyonel dilin çalışanların işte kalma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Korelasyon analizi aracılığıyla motivasyonel dil ile işte kalma niyeti arasında orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. En iyi uyum indislerini üreten yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre liderin motive edici dil kullanması çalışanların işte kalmaya dair olumlu niyetlerini arttırdığını, olumsuz niyetlerini ise azalttığını bulmuştur.

Mayfield ve Mayfield (2006) çalışmalarında liderin motive edici dilinin yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanların iş doyumu ve performansları üzerindeki farklı etkilerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini 326 tam zamanlı ve 121 yarı zamanlı çalışan katılımcılar oluşturmaktadır. İki gruptan da en fazla %35'i kadar katılımcı alınmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre motivasyonel dil olarak ölçülen motivasyonel dilin tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalışanların iş doyumları üzerinde aynı etkiyi gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca tam zamanlı çalışanların performansları üzerinde anlamlı bir etki tespit edilmiştir.

Mayfield ve Mayfield (2004) Amerika'da orta büyüklükte bir üniversitede yönetim dersleri almış ya da almakta olan 133 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmasında liderin motivasyonel dili ile astların yenilik yapmaları arasındaki ilişkiye dair bir model sunmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre liderin motive edici dili, astın yenilik üretmesiyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmasında insan sermayesinin doğru yönlendirildiğinde örgütlere rekabet avantajı kazandıracağını vurgulamıştır.

Mayfield ve Mayfield (2002) çalışmalarında lider iletişiminin çalışan bağlılığı ile ilişkisini incelemişlerdir. Motivasyonel dilin lider iletişimi aracılığıyla çalışan bağlılığını artırmaya yönelik uygulanabilir stratejik bir model sunduğunu belirtmişlerdir. Bu modelin uygun lider iletişimini seçme, lider eğitim programı ve lider iletişim değerlendirme uygulamaları gibi çoklu yararlar sunduğunu açıklamışlardır. Ayrıca motivasyonel dil teorisinin en önemli rolünün lider güven geliştirme programının uygulanmasına dair bir ölçüm aracı olabilmesinden ileri geldiğini belirtmişlerdir.

Mayfield ve diğerleri (1998) Amerika'nın güneydoğusunda sağlık sektöründe görev yapan 450 hemşire katılımcı ile liderin motivasyonel dilinin astların iş doyumunu ve performansları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre liderin kullandığı motivasyonel dil astların performans ve iş doyumlarını anlamlı bir şekilde arttırmaktadır. Ayrıca bu araştırmalarında liderlerin astlarına yönelik en fazla yön verici dil, en az ise aitlik yaratıcı dil kullandıklarını açığa çıkarmışlardır. Çalışmalarında liderlerin kullandıkları dilin astların hedeflerini elde etmelerini sağlayacak şekilde eğitilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler.

Conger (1991) sonraki yıllarda liderlerin hangi dil becerilerine sahip olması gerekeceğini ve bu becerilerin kritik rol oynamasının nedenlerini tarama modelinde gerçekleştirdiği çalışmada incelemiştir. Liderlerin motive edici dil becerilerine sahip olmasının önemini vurgulamıştır. Liderlerin seçtiği kelimeler, değerleri ve inançları aracılığıyla kurum misyonlarına bağlılık ve güven oluşumunu sağladıklarını ortaya çıkarmıştır. Hikayeler, mecazlar ve ahenk gibi söz bilimine ait tekniklerden astların heyecan duymaları ve motive olmalarını sağlamak için liderler tarafından konuşmalarında kullanılmasının önemini keşfetmiştir. Conger, astların yarının gerçekleri hakkında muhteşem bir rüya görmelerini, diğer bir ifadeyle etkileyici bir vizyon geliştirmenin ve astları buna ikna etmenin liderlerin kullandığı dil ile mümkün olacağını açıklamıştır.

Sullivan (1988) ileri sürdüğü motivasyonel dil kuramında liderin sözel iletişim becerilerine odaklanmış ve liderin astlarıyla kurduğu etkileşimde, dilin işlevini çok boyutlu bir şekilde tanımlayarak çağcıl liderlik kuramlarından biri olan lider üye etkileşimi teorisine katkı sağlamıştır. Bu teoride konu ile ilgili olarak liderin astları ile etkileşim kurarken kullandığı dilin belirsizliğini azaltmanın yanında,

empati kurma ve anlam oluşturma edimlerini içerdiği başarılı bir etkileşim için bu u edimin bir arada kullanılması gerektiği görüşü ileri sürülmektedir. Araştırmacı çalışmasında liderin bu edimleri bir arada, yerinde ve başarılı bir şekilde kullanmasıyla astların motivasyon düzeylerinin artacağını açığa çıkarmıştır.

2.5.3. Yurtiçi Ve Yurt Dışı İlgili Araştırmaların Kısa Bir Eleştirel Değerlendirmesi

Uluslararası alanda yöneticinin motivasyonel dil kullanımına ilişkin yoğun bir ilgi olmasına rağmen ulusal alanda sınırlı sayıda çalışmanın varlığı dikkat çekmektedir. Ayrıca hem uluslararası hem de ulusal alan incelendiğinde, çalışmaların daha küçük bir oranda eğitim örgütlerinde uygulandığı gerçeğine rastlanmaktadır. Yapılan çalışmaların büyük bir bölümünü kar amacı güden örgütlerde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda; motivasyonel dil ile öz yeterlik, iş doyumunu, örgütsel bağlılık gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve değişkenler arası ilişkilere ilişkin kuramsal ereve oluşturulmuştur. Özellikle eğitim örgütlerinde yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının ğretmen ıktıları üzerindeki etkisine yönelik çalışmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bu durum üzerinde durulması gereken ve nitel araştırmalarla derinlemesine irdelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgiler ile çalışmanın güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanıldı. Nicel ve nitel yöntemin birlikte kullanılması, karma yöntem (çoklu yöntemler stratejisi) olarak adlandırılmaktadır (Creswell ve Plano Clark, 2015: 1; Robson, 2015). Araştırmanın nicel boyutunda, iki veya ikiden fazla değişken arasındaki ilişkilerin belirlenmesini sağlayan ve tarama araştırmasının bir türü olan korelasyonel desen kullanılmıştır (Christen, Johnson ve Burke, 2015: 45; Sönmez ve Alacapınar, 2016: 50). Korelasyonel araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişki herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden araştırılır (Arthur vd., 2017: 197; Büyüköztürk vd., 2012: 184). İki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin derecesi nasıldır? Ya da incelenen bir olgunun düzeyi, belirli bir değişken açısından incelendiğinde anlamlı farklılıklar var mıdır? gibi sorular ilişkiyel yöntemle çözümlenebilir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 109). Araştırmacı değişkenleri doğal hallerinde ölçer ve aralarında ilişki olup olmadığını inceler. Bu inceleme bir neden-sonuç ilişkisinin olabileceği hakkında araştırmacıya fikir verebilir. Fakat kesinlikle neden-sonuç şeklinde yorumlanamaz (Balcı, 2016: 264; Christen, Johnson ve Burke, 2015: 47). Değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayıp tahmin yürütebilmek için tasarlanan deneysel olmayan araştırmalardır. Bu çalışmada öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen birçok değişken olabileceği ve önemlilerinden birinin okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil olabileceğinden yola çıkılmıştır.

Araştırmacı motivasyonel dilin yüksek algılanmasını etkileyen faktörleri derinlemesine incelemek istediği ve bunun korelasyonel desen ile mümkün olamayacağı için çalışmaya daha güçlü kanıtlar sunmasından dolayı nitel ile destekleme yoluna gitmiştir. Ayrıca nitel sonuçların ilk aşamadaki nicel sonuçların açıklanmasına nasıl yardımcı olduğunu açıklamıştır. Bu çalışmada nicel ve nitel araştırma tekniklerinin birlikte kullanıldığı açıklayıcı desen kullanılmıştır. Açıklayıcı desende önce nicel veriler toplanır ve analiz edilir. Sonra bu verileri daha iyi yorumlayabilmek için nitel araştırma yürütülür, nitel veriler toplanır ve çözümlenir (Sönmez ve Alacapınar, 2016: 78; Creswell ve Clano Plark, 2014: 79). Yapılan alan taramasında nicel yöntemden elde edilen sonuçların nitel yöntemde kullanılan yöntemi etkilediği ve nicel→nitel sıralamasına sahip çalışma örneklerinin çoğunluğu dikkat çekmektedir (Teddle ve Tashakkori, 2015: 226). Bu desenin sunduğu birçok fayda karma yöntem desenleri içerisinde en anlaşılır olmasını sağlamaktadır. Bu faydalardan bazıları şu şekilde belirtilebilir (Creswell ve Clano Plark, 2014: 91):

- (1) İki aşamalı yapısı onu kolay uygulanabilir hale getirir.
- (2) Araştırma ekibine gerek duyulmaz.
- (3) Yazmayı kolaylaştırır ve okuyucuların ortaya çıkan resmi daha kolay okumasını sağlar.
- (4) İkinci aşamanın ilk nicel aşamada öğrenilenler üzerine tasarlayan yeni yaklaşımlara uygun hale getirir.

Bu çalışmanın nitel boyutunda “Durum Çalışması” yaklaşımı kullanılmış ve veriler de veri toplama yöntemlerinden “Görüşme” tekniğiyle toplanmıştır. Durum çalışmasında, araştırmada incelenen duruma ilişkin çeşitli faktörler bütüncül bir açıdan çözümlenmekte, söz konusu durumu nasıl etkiledikleri veya bu durumdan nasıl etkilendikleri incelenmektedir (Akan, 2017; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Durum çalışması araştırmaları, bir ya da birden fazla durumun derinlemesine araştırılmasına yönelik bir analiz yönteminin oluşturulmasını gerektirir. Nitel araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılan durum çalışması araştırmalarında veri toplamada çoğunlukla durum veya durumlarla ilgili nicel verileri de içeren çeşitli kaynaklardan yararlanma ihtiyacı doğmaktadır. Karma yöntem çalışmalarının birçoğunda, durum çalışmaları genel desenin nitel unsuru gibi uygulanır (Teddle ve Tashakkori, 2015: 31). Bu çalışmada katılımcılar için içerisinde asıl sorular ve bu soruların daha iyi

açıklanması için sonda sorular bulunan yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuş ve bu form aracılığıyla görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır.

3.2. Evren, Örneklem ve Çalışma Grubu

Nicel araştırmaya esas olarak, araştırmanın çalışma evreni 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Hatay'ın il merkezindeki (Antakya) kamu ortaokullarında görev yapan 1547 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında incelenecek değişkenlerin okul müdürünün bulunduğu kurumda belli bir süre görev yapmasından etkileneceği düşünülerek 21 kamu ortaokulunun müdürünün bulunduğu kurumda bir yıldan az süre ile çalışmaları nedeniyle araştırmanın çalışma evrenine dahil edilmemişlerdir. Bu kapsamda çalışma evreninde yer alan 73 ortaokulun 52 tanesi örnekleme dahil edilmiş olup, 21 tanesi örneklem dışı tutulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın çalışma evreni Hatay il merkezinde yer alan 52 kamu ortaokulundaki 1153 öğretmenden oluşmaktadır.

Bir araştırmanın örnekleminin belirlenmesi sırasında bütün yöntemler belirli bir oranda örnekleme hatasının etkisinde kalmaktadır. Örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen araştırmalarda yöntemin yapısından ya da evrene gerçek manada gidilemediği için alınan kesitten yapılan yaklaşık ölçümlerden kaynaklanır (Aziz, 2015: 58). Araştırmada ayrı bir örnekleme yoluna gidilmemiş, evrenin tamamına ulaşmaya çalışılmıştır. Bu şekilde evrene gerçek manada gidilip ölçmede oluşabilecek hatayı en aza indirmek amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu okullardaki öğretmenlerin tamamına bilgi verilip ölçekler ulaştırılmıştır. Gönüllülük esas alınarak bu ortaokullarda 781 öğretmen araştırmaya katılmıştır.

Seçilen öğretmen örnekleminin cinsiyetine, medeni durumuna, yaşına, öğretmenlik mesleğindeki kıdemine ve okulda görev yaptığı süreye göre dağılımları sırasıyla tablo 3.1'de görülmektedir.

Tablo 3.1.

Örnekleme Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı, Medeni Durumu, Yaş Dağılımı, Kıdem Dağılımı

		Kişi sayısı (n)	Yüzdesi (%)
Cinsiyet	Erkek	387	49.6
	Kadın	394	50.4
	Toplam	781	100.0
Medeni durumu	Evli	570	73.0
	Bekâr	211	27.0
	Toplam	781	100.0
Kıdem yılı	1-5	224	28.7
	6-10	194	24.8
	11-15	153	19.6
	16-20	126	16.1
	21-25	49	6.3
	26	35	4.5
	Toplam	781	100.0

Örnekleme katılan öğretmenlerin (n=781) %49.6'sı erkek (n=387), %50.4'ü kadınlardan (n=394) oluşmaktadır. Örnekleme katılan öğretmenlerin (n=781) %73'ü evli (n=570) iken %27'si bekâr öğretmenlerden (n=211) oluşmaktadır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin çoğunluğu evlidir. Örnekleme katılan öğretmenlerden (n=781) kıdemlerinin en çok frekans gösterdiği aralık %28.7 ile 1-5 yıl aralığındaki öğretmenler (n=224) oluşturmaktadır. En az frekans gösterilen aralık ise %4.5 ile 26 yıl ve üzeri aralığındaki öğretmenler (n=35) oluşturmaktadır. Tablo 3.1'den anlaşılacağı üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin çoğu kadın, evli ve öğretmenlik mesleğinde 10 yıl ve altında çalışan öğretmenlerdir.

Araştırmanın nitel kısmında ise aynı çalışma evreninden 15 öğretmen amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ile seçilmiş ve katılımcılarla görüşmeler yapılmıştır. Ölçüt örnekleme yönteminde temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada bahsedilen ölçüt ve ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir veya daha önceden

hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 140). Nicel bulgularla motivasyonel dilin en yüksek algılandığı beş okul tespit edilmiştir. Bu tespit edilen beş okulda motivasyonel dilin yüksek olarak algılanma nedenlerine ilişkin derinlemesine çalışma yürütülmüştür. Bu araştırmada örneklem ölçütü olarak motivasyonel dil düzeyinin en yüksek algılanması kullanılmaktadır.

Araştırmanın ikinci aşaması olan nitel çalışmada seçilen öğretmen çalışma grubunun cinsiyetine, medeni durumuna, yaşına ve öğretmenlik mesleğindeki kıdemine göre dağılımları sırasıyla tablo 3.2.'de görülmektedir.

Tablo 3.2. Nitel Çalışmaya Katılan Öğretmen Çalışma Grubunun Cinsiyetine, Medeni Durumuna, Yaşına ve Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdemine Göre Dağılımları

		Kişi sayısı (n)
Cinsiyet	Erkek	8
	Kadın	7
	Toplam	15
Medeni durumu	Evli	11
	Bekâr	4
	Toplam	15
Kıdem yılı	1-10	5
	11-20	7
	21-	3
	Toplam	15

Çalışma grubuna katılan 15 öğretmenin 8'i erkeklerden ve 7'si kadınlardan oluşmaktadır. Çalışma grubuna katılan öğretmenlerin 11'i evli iken 4'ü bekârdır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin çoğunluğu evlidir. Çalışma grubuna katılan öğretmenlerin (n=15) kıdemlerinin en çok frekans gösterdiği aralığı 11-20 yıl aralığındaki öğretmenler (n=7) oluşturmaktadır. En az frekans gösterilen aralığı ise 21 yıl ve üzeri aralığındaki öğretmenler (n=3) oluşturmaktadır. Tablodan anlaşılacağı üzere çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin çoğu evli ve öğretmenlik mesleğinde 11 ile 20 yıl arası çalışan öğretmenlerdir.

3.3. Verilerin Elde Edilmesi

Araştırmanın nicel aşamasında ölçüklerin okullarda uygulanmasından önce ölçükleri öğretmenlerin herhangi bir endişeye kapılmadan rahat bir şekilde doldurmaları için Hatay Valiliğinden izin onayı alınmıştır. Ayrıca her okul için bir

adet izin yazısı, okul müdürlerine araştırmacı tarafından bırakılmıştır. Araştırmanın amacı ve uygulanışı çalışmaya katılan rretmenlere detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Kendi görüşlerini en iyi yansıtan ve algılarına en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. rretmenlere çalışmaya katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı, araştırmada kurum ve kendi isimlerinin yer almayacağı belirtilmiştir. Böylece rretmenlerin çalışmaya ilişkin yeterli bilgiye sahip olarak katılma kararını doğru bir şekilde vermesi sağlanmıştır (Mertkan, 2015: 80). Doldurulan anketler yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Araştırmanın nitel boyutuna ilişkin veriler görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Nitel araştırmada kullanılan görüşme tekniği yaşadığımız dünyadaki “görünür” birçok olgu, süreç ve ilişkinin görünümünden çok özüne inmeyi, bunların ayrıntılarını kavramayı amaçlayan (Kümbetoğlu, 2005: 72) ve özü karşılıklı iletişime dayanan bir veri toplama tekniğidir (Creswell, 2017; Sönmez ve Alacapınar, 2016). Patton (2014: 342)  tür görüşme yaklaşımından bahseder: Sohbet Tarzı Görüşme, Görüşme Formu Yaklaşımı ve Standartlaştırılmış Açık-Uçlu Mülakat. En çok kullanılan soru tekniği, keşfedilecek konu ve sorular aracılığıyla yönlendirilen yarı yapılandırılmış görüşme tekniğidir (Merriam, 2013: 110). Bu çalışmada da görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu yaklaşımı benimsenmiştir. Bir görüşme formu, görüşme sırasında sorulacak soruların ve değinilecek konuların listelendiği araştırmacı için kılavuz niteliğinde bir formdur. Bu form, görüşme yapılacak herkes ile araştırmanın temel noktalarının konuşulmasını sağlamak üzere önceden hazırlanır (Merriam, 2013: 101; Patton, 2014: 343). Görüşme formu, araştırmacıya çalışılan konuyu aydınlatmasını ve ilgilenilen konunun açığa çıkmasını sağlamak üzere çeşitli alt konu ve başlıklar sunar. Bu nedenle araştırmacı belirlenen alt konu veya başlıklarla ilgili bir konuşmayı yönlendirmede, soruların kendiliğinden gelişmesini sağlamada ya da daha ayrıntılı bilgi almak için ek sorular üretmekte ve odaktaki konuya bağlı kalarak bir konuşma akışı oluştırmada özgürdür (Patton, 2014: 343). Açık uçlu sorular, uygun sondalarla desteklendiğinde konu hakkında elle tutulur verilerin toplanmasını sağlar (Merriam, 2013: 101). Sorular ya da konuların belli bir öncelik sırasına konması zorunlu değildir. Görüşme formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların ierilmesini güvence altına almak için geliştirilmış bir yöntemdir. Görüşmeci görüşme sırasında soruların cümle yapısını değiştirebilir, bazı konuların ayrıntısına girebilir, daha çok sohbet tarzı bir yaklaşım

sergileyebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 150). Bu görüşme formunun avantajı, görüşmecinin/ değerlendiricinin sınırlı zamanı en iyi şekilde kullamasını sağlamasıdır. Bu form, görüşülecek konuları önceden sınırlandırarak çok farklı insanlarla yapılan görüşmelerin çok daha kapsamlı ve sistematik olmasına yardımcı olur (Patton, 2014: 343). Diğer bir anlatımla veriler belirli bir görüşme formunun varlığı nedeniyle, formda kapsanan soru ya da konu alanları altında elde edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 150). Araştırmada bu sayılan olumlu özelliklerinden dolayı veri toplamada görüşme formu yaklaşımı kullanılmıştır.

Görüşme formunun hazırlanmasında bazı ilkeler göz önüne alınmıştır. Bu ilkeleri şöyle sıralayabiliriz (Patton, 2014): (1) Kolay anlaşılabilir sorular yazma, (2) odaklı sorular hazırlama, (3) açık uçlu sorular sorma, (4) yönlendirmekten kaçınma, (5) çok boyutlu soru sormaktan kaçınma, (6) alternatif sorular ve sondalar hazırlama, (7) farklı türden sorular yazma, (8) soruları mantıklı bir biçimde düzenleme, (9) soruları geliştirme. Bu kurallar katı kurallar olarak algılanmamalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 156).

Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılardan (öğretmen) görüşme yapabilmek için izin alınmıştır. Katılımcıların uygun buldukları yerlerde (çoğunlukla müdür yardımcısı ve öğretmen odalarında) ve uygun oldukları zamanlarda, randevu alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla görüşmeler Eylül-Kasım 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin süresi ortalama 40-60 dakika arasında değişmiştir. Görüşme verilerini kaydetmeye yarayan en elverişli yol ses kayıt cihazı ile kaydedilmesidir. Bu uygulama, konuşulan her şeyin analiz amacıyla korunmasının garantisini verir (Merriam, 2013: 105). Katılımcılardan görüşmelerden elde edilen verilerin doğru ve aslına uygun bir şekilde analiz edilebilmesi amacıyla ses kayıt cihazı aracılığı ile kayıt yapabilmek için izin istenmiştir. Çalışma grubundaki tüm katılımcılar ses kayıt cihazı kullanılmasına izin vermişlerdir. Araştırma okul müdürünün kullandığı motivasyonel dilin nicel yöntemle yüksek olarak tespit edildiği beş okulda görev yapmakta olan öğretmen görüşleri alınarak bu algının nedenine odaklandığı için araştırmacıların ifadelerindeki anlam bütünlüğünü korumak amacıyla tüm görüşmeler kaydedildiği şekliyle yazıya aktarılmıştır. Çalışmaya katılan öğretmen katılımcı K1, K2, K3,..., K15 olarak kodlanmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın ilk aşamasında nicel boyutu için veriler ölçekler aracılığıyla elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak öğretmenlere Motivasyonel Dil ve Motivasyon Ölçekleri verilmiştir. Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin ölçümü için Mayfield ve diğerleri (1995) tarafından geliştirilmiş ve Özen (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan Motivasyonel Dil Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal formu 24 maddeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Yönlendirici dil boyutunun açıkladığı varyans yüzdesi 27.70, cesaret verici dil boyutunun açıkladığı varyans yüzdesi 24.48, aitlik yaratıcı dil boyutu tarafından açıklanan varyans yüzdesi 17.50 ve bu üç boyutun açıkladığı toplam varyans yüzdesi 69.68 olarak bulunmuştur. Öğretmen motivasyonunu ölçmek için de Gagné, M. ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilmiş ve Akbolat ve Işık (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan öğretmen motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Orijinal formu dört boyutlu olan ölçeğin açıkladığı varyans yüzdesi içsel motivasyon alt ölçeğinde 51.050, özdeşleşmiş düzenleme 12.02, içe yansıtılmış düzenleme alt ölçeğinde 8.77, dışsal düzenleme 5.81 ve bu dört boyutun açıkladığı toplam varyans yüzdesi 77.65 bulunmuştur.

Ölçek formlarının yönerge bölümünde ölçeklerin hangi amaçla uygulandığı, özel bilgilerin saklı tutulacağı ve katılımcıların rahat bir şekilde düşüncelerini ifade etmelerinin çalışmanın amacı açısından önemi belirtilmiştir. Ölçek formlarının katılımcı hakkındaki bilgilerin yazılacağı bölümde ise cinsiyet, medeni durum, kıdem, müdürüyle çalışma süresi yer almaktadır. Beşli likert tipi ölçeklerin kullanıldığı çalışmada ölçeklerin puanları, “1= Hiç katılmıyorum”; “2= Katılmıyorum”; “3= Kısmen katılıyorum”; “4= Katılıyorum”; ve “5= Tamamen katılıyorum” şeklindedir. Katılımcılardan kendi algılarına en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmanın nitel verilerini toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır (Merriam, 2013; Sönmez ve Alacapınar, 2016; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu görüşme formları hazırlanma aşamasında, nicel araştırma kısmında kullanılan motivasyonel dil ölçme aracı ve bu ölçme aracının temelini aldığı ilgili alan yazın dikkate alınmıştır. Motivasyonel dil ölçeği okul yöneticilerinin kullandıkları yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik oluşturuca dile yönelik maddelerden oluşmak üzere üç boyutludur. Her bir boyut için okul yöneticilerinin

kullandıkları motivasyonel dil incelenmiştir. Bu üç boyuta ilişkin sorular okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin daha net anlaşılabilmesini sağlayacağından yola çıkılarak hazırlanmıştır. Görüşme rehber formu dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler sırası ile kişisel bilgiler, aitlik yaratıcı dil, cesaret verici dil ve yönlendirici dil ile ilgili düşüncelerden oluşmaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın nicel kısmında yer alan veriler öncelikle bir bilgisayar paket programı ile girildi ve bu programla verilere betimleyici istatistiksel analizler (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, t-testi, tek yönlü varyans analizi (anova), Mann Whitney U testi, korelasyon analizi) ve kısmi regresyon analizi gerçekleştirildi. Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Ölçeğinde puan ortalamaları hesaplanırken aralıklar aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir: 1,00-1,80 = Hiç katılmıyorum; 1,81-2,60 = Katılmıyorum; 2,61-3,40 = Kısmen Katılıyorum; 3,41-4,20= Katılıyorum; 4,21-5,00 Tamamen katılıyorum. Motivasyonel dil ölçeğin normallik testi için yapılan analizler çarpıklık değeri .478, basıklık değeri .621 çıkmıştır. Öğretmen motivasyonu ölçeğinin normallik testi için yapılan analizler sonucunda çarpıklık değeri .497, basıklık değeri .766 çıkmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ve +1 aralığında çıktığından verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Büyüköztürk vd., 2012).

İki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasında farkın manidar olup olmadığını test etmek için t testinin kullanılabilmesi için bazı varsayımlar gerekmektedir. Bu varsayımlar (Büyüköztürk, 2012: 39): (1) Bağımlı değişkene ait ölçümler ya da puanlar aralık ya da oran ölçeğindedir ve karşılaştırmaya esas iki grup ortalaması aynı değişkene aittir; (2) Bağımlı değişkene ilişkin ölçümlerin dağılımı her iki grupta da normaldir; (3) Ortalama puanları karşılaştırılacak gruplar ilişkisizdir. Bu varsayımların sağlandığı görüldükten sonra öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonu düzeylerinin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

İlişkisiz iki ya da daha çok alt grup arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere kullanılan ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizinin kullanılabilmesi için bazı varsayımlar gerekmektedir.

Bu varsayımlar (Büyüköztürk, 2012: 48): (1) Bağımlı değişkene ait ölçümler en az aralık ölçeğindedir; (2) Puanlar bağımlı değişkende etkisi araştırılan faktörün her bir düzeyinde normal dağılım gösterir; (3) Ortalama puanları karşılaştırılacak gruplar ilişkisizdir; (4) Bağımsız örnekleme ilişkin varyanslar her bir örneklem için eşittir. Varsayımlar açısından inceleme yapıldıktan sonra araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonu düzeylerinin kıdem ve müdürle çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın tespiti için LSD (Least Significant Difference- En Az Anlamlı Farklılık) testi uygulanmıştır. Bu testin tercih edilme nedeni ise grupların farklı örneklem sayısına sahip olmalarına imkan vermesidir (Kayra, 2009: 54). Grupların farklı örneklem sayısına sahip olmaları diğer testlerin uygulanmasına engel oluşturabilmektedir. Dolayısıyla gözeneklerdeki kişi sayısının orantılı olmaması LSD'yi diğer testlere tercih nedenlerindedir.

Mann Whitney U testi, iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test eder. Diğer bir ifadeyle bu test iki ilişkisiz grubun araştırma değişkeni bakımından benzer dağılımlara sahip olup olmadığını belirtir (Büyüköztürk, 2012: 155). Veriler homojen dağılım göstermediğinden dolayı non-parametrik test kullanılmıştır ($p < .005$). Mann Whitney U testi parametrik olmayan testler içinde en güçlü ve en çok kullanılanıdır (Baştürk, 2011: 99). Bu nedenlerden dolayı Mann Whitney U testi çalışmada iki ilişkisiz grubun (en yüksek ve en düşük motivasyonel dil ve motivasyon algısına sahip öğretmenlerin görev yaptığı okullar) araştırma değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemeye kullanılmıştır.

Bu tür çözümlenelerde ilgi duyulan evrendeki değişkenler arasındaki ilişkiler betimlenir ve ilişkilerin yönü ve derecesi belirlenir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki işlevsel ilişki, korelasyon analizi ile de bu ilişkinin düzeyi açıklanır (Aziz, 2015: 172; Büyüköztürk, 2012; Karasar, 2012). Modelde okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu değişkenleri arasında ilişkinin yönü ve düzeyi korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı, diğerinin ya da diğerlerinin bağımsız değişken ya da değişkenler olarak ayrımı ile söz konusu değişkenler arasında ilişkiyi matematiksel bir eşitlik yardımıyla açıklayan güçlü bir istatistiktir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 54). Kısmi

regresyon analizinde, bir sürekli değişkenin belli bir sürekli değişkeni nasıl yordadığına ilişkin bir model oluşturulur (Seçer, 2015: 135). Bu araştırmada da okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmen motivasyonunu nasıl yordadığına yönelik bir model oluşturulmuştur. Bir regresyon analizinde, regresyon modelinin açıkladığı tahmin güçlülüğünün derecesi bilinmek istenir. Bu bilgi determinasyon katsayısı ile bulunur. Açıklanan varyans kurulan modelde bağımsız değişkenin ne kadarının bağımlı değişkenle açıklandığına ilişkin istatistiki açıklama yapar (Çokluk vd., 2014: 55). Bu araştırmada da okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin, öğretmen motivasyonundaki varyansın yüzde kaçını açıkladığını bulmaya çalışılmıştır.

Nitel veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Örnekleme alınan öğretmenlerle yapılan görüşmeler, kayıt altına alındıktan sonra bu görüşmeler yazıya aktarılmıştır. Her bir soruya verilen cevaplar ayrı ayrı baştan sona kadar okunarak ilgili ifadelerden kodlar çıkartılmış, ardından bu kodlardan alt temalara, alt temalardan da temalara ulaşılmıştır. Elde edilen temalar ise ana temalar altında toplanmıştır.

Araştırmacı verilerin kodlanmasına görüşme dosyalarını yazıya dökerek başlamıştır. Kodlama, veriler arasında yer alan anlamlı bölümlerin (sözcük, cümle, paragraf gibi) belirlenmesi sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259). Kodlama sürecinde görüşme metinlerinden elde edilen veriler bölümlere ayrılarak incelenmiş, karşılaştırmalar yapılarak kavramsallaştırılmıştır. Verilerin kodlanmasının ardından ikinci aşama olan alt temaların oluşturulmasına geçilmiştir. Alt temaların bulunmasında araştırmacı elde ettiği bilgileri inceleyerek, bu bilgileri anlamlı bütünlere ayırmaya ve her bölümün kavramsal olarak ne ifade ettiğini bulmaya çalışır. Kodlama aşamasında elde edilen veriler belirli kategoriler altında toplanarak alt temalar elde edilmiştir. Elde edilen alt temalar belirli temalar altında, temalar ise üç ana tema altında toplanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 260). İçerik analizi sürecinde; (1) Verilerin kodlanması, (2) kategorilerin bulunması, (3) bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamaları izlenmiştir (Creswell, 2017; Miles ve Huberman, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırma amacı doğrultusunda görüşme verilerinden elde edilen bulgulardan ve ilgili alanyazın taramaları sonucu ortaya çıkan kavramlardan oluşan kod, alt tema ve kategoriler belirlenmiştir. Alt tema, tema ve ana temalar Tablo 3. 3'de sunulmuştur.

Tablo 3.3.

Nitel Veri Analizine İlişkin Ana Tema, Tema ve Alt Tema Listesi

Ana tema	Tema (Kategori)	Alt Tema	
Aitlik yaratıcı dil	Okula Bağlılık	Kurum itibarına ilişkin olumlu mesajlar iletme	
		Okulda olumlu iklime ilişkin mesajlar iletme	
		Okulda değerli olduğunu hissettirici mesajlar iletme	
		Uyum oluşturmaya ilişkin mesajlar verme	
	Sinerji Oluşturma	Birlik oluşturmaya ilişkin mesajlar verme	
		Anlamlı etkinlikler düzenlemeye ilişkin mesajlar verme	
		Kültür oluşturmaya ilişkin mesajlar iletme	
	Anlatımı Zenginleştirme	Edebi sanatlardan yararlanma	
		Öyküleyici anlatım	
		Anılarını paylaşma	
	Güven oluşturma	Duygusal olarak etkileyici dil kullanma	
		Güven verici dil kullanma	
	Memnuniyet Hissettirme	Takdir edici dil kullanma	İşî kolaylaştırıcı mesajlar iletme
			Adil olmayı içeren mesajlar verme
Sağlıklı İletişim Kurma		Empatik dil kullanma	
		Stres ve kaygıyı azaltıcı bir dil kullanma	
		Ben dili kullanma	
Cesaret verici dil		Yargılayıcı ve suçlayıcı dil kullanmama	
		Üslubu yumuşak mesajlar iletme	
		Etkin Dinleyici olmaya ilişkin mesajlar verme	
		Sosyal ilişkileri destekleyen mesajlar iletme	
		Doğal olmaya ilişkin mesajlar verme	
İnsani Değerleri Öncüleme	Şefkat ve merhamet içeren dil kullanma		
	İhtiyaç ve beklentileri önemseyen dil kullanma		
	Kişisel sorunlara duyarlı dil kullanma		
	Anlayışlı ve kibar bir dil kullanma		
	Farklılıklara saygı içeren mesajlar iletme		
Esin Verici Olma	Güçlü yanlarını vurgulama		
	Yapabileceklerine inanç duyan bir dil kullanma		
	Değişime ilişkin mesaj iletme		
	İkna edici dil kullanma		
Yönlendirici dil	Amaçlara Odaklanma	Amaçları belirginleştirici dil kullanma	

	<u>Belirsizliği azaltıcı mesajlar iletme</u>
	<u>Açıklayıcı mesajlar iletme</u>
	<u>Faydalı yönlendirmeler içeren mesajlar iletme</u>
	<u>Kolay ulaşılabilir olduğuna ilişkin mesajlar verme</u>
	<u>Gereksiz iş yükünü azaltıcı mesajlar verme</u>
Zamanı Etkili yönetme	<u>Planlı olmaya ilişkin mesajlar iletme</u>
	<u>Denetim yapmaya ilişkin mesajlar verme</u>
	<u>Ruhsal güçlerini arttırıcı dil kullanma</u>
	<u>Başarıyı tatmalarına ilişkin mesajlar iletme</u>
İşe Heveslendirme	<u>Yetkilendirici dil kullanma</u>
	<u>Mesleki yetkinliği destekleyen mesajlar iletme</u>
	<u>Model oluşturacak mesajlar iletme</u>

3.6. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerliliği

Araştırmanın nicel boyutunda okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ölçeği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı yönlendirici dil alt boyutunda .94, cesaret verici dil alt boyutunda .93, aitlik yaratıcı dil alt boyutunda ise .88 ve ölçeğin tamamında ise .97 olarak hesaplanmıştır. Bulgular ölçeği oluşturan tüm boyutların ve ölçeğin genelinin iç tutarlılıklarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeğe öncelikle açımlayıcı ve ardından doğrulamayı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulamayı faktör analiziyle ölçeğin iyilik uyum indeksi kriterlerini (goodness of fit index) sağladığı bulunmuştur. Öğretmen motivasyonu ölçeğinde Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı içsel motivasyon alt boyutunda .88, özdeşleşmiş düzenleme alt boyutunda .91, içe yansıtılmış düzenleme alt boyutunda .78, dışsal düzenleme alt boyutunda .68 ve ölçeğin tamamında .90 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular ölçeğin genelinde ve içsel motivasyon ve içe yansıtılmış düzenleme alt boyutlarında yüksek düzeyde; içe yansıtılmış düzenleme ve dışsal düzenleme alt ölçeklerinde iç tutarlılıklarının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. İki ölçektede ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak için açımlayıcı faktör analizi, belirlenmiş olan faktör yapısının doğrulanması için de doğrulamayı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir (Çokluk vd., 2014; 284; Ellez, 2014: 186). Araştırmanın nicel boyutuna ilişkin geçerlilik ve güvenirlik kanıtlarının ardından, nitel boyuta ilişkin bilgilere aşığıda yer verilmiştir.

Nitel görüşme formlarının hazırlanması aşamasında, hazırlanan bu formların geçerlilik ve güvenirliği sağlamak için öncelikle ilgili alan yazın dikkatlice incelenmiş

ve araştırmanın nicel kısmında kullanılan ölçeğin boyutları göz önüne alınmıştır. Bu doğrultuda öğretmenler için hazırlanmış olan taslak görüşme formları üç alan uzmanının¹ görüşlerine sunulmuş ve formlara son hali verildikten sonra pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşmelerin ardından asıl görüşmelere geçilmiştir. Araştırma süreci boyunca görüşmeler oldukça dikkatli bir şekilde yapılmış ve kaydedilmiştir.

Araştırmada nitel verilerin analizinde kullanılan içerik analizinin güvenilirliği kodlama işlemi ve kategorilere bağlıdır. Kategorilerin güvenilirliği ise kategorilerin açık olması ile ilişkilidir (Miles ve Huberman, 2015). Bu nedenle geçerlilik ve güvenilirlik kanıtları görüşme metinlerinin elde edilmesinden raporlanmasına kadar her aşama ayrıntılı biçimde betimlenerek sunulmuştur.

Araştırma sonuçlarının iç geçerliliğini sağlama adına araştırmacı her konuda dikkatli davranmıştır. Bu kapsamda; görüşme sonucunda elde edilen bilgiler dikkatli bir şekilde yazıya aktarılmıştır. Çalışmanın nitel verilerini elde etmek amacıyla yapılan görüşmelerin tamamı, elde edilen verilerin metne dökülmesi ve verilerin çözümlenmesi doğrudan araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Kategorilerin oluşturulması ve kodlama işlemlerinin yapılmasında birden fazla araştırmacı kullanılması güvenilirlik açısından önemli bir adımdır (Patton, 2014). Bu nedenle, kategori oluşturma sürecinin kontrolü ve kodlama tutarlılığının sınanması amacıyla iki uzmandan² destek alınmıştır.

Nitel araştırma sonuçlarının aktarılabilirliği dayandığı verilerin yeterli düzeyde betimlenmesine bağlıdır. Bu amaçla araştırmacı görüşme yoluyla her bir ana temaya ilişkin elde edilen verileri öncelikle herhangi bir yorum katmadan doğrudan alıntılama yöntemi ile sunmuştur. Daha sonraki aşamada doğrudan alıntılara yönelik ayrıntılı betimleme ve yorumlamalara yer verilmiştir. Yapılan bu çalışmalarla araştırmanın iç geçerliliğine ve dış geçerliliğine ilişkin kanıtlar elde edilmiştir.

Araştırmada iç geçerliği sağlama amacıyla, öncelikle görüşme yönteminin gereklilikleri olan güven ortamının oluşturulması, öncü soruların sorulması ve görüşme süresinin derinlemesine bilgi sağlayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmiştir. Elde edilen verilerin ve bunlara ilişkin araştırmacının ulaştığı sonuçların ve

¹ Dr. Öğr. Üye. Metin ÖZKAN, Dr. Öğr. Üye. Rasim TÖSTEN, Dr. Öğr. Üye. R. Şamil TATIK

² Alan uzmanı olarak: Dr. Öğr. Üye. R. Şamil TATIK
İletişim uzmanı olarak: Dr. Öğr. Üye. B. Oğuz AYDIN

yorumların katılımcılar ile teyit edilmesinde yarar vardır ve bu strateji iç geçerlilik veya inandırıcılığın sağlanmasında kullanılan önemli bir ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu amaçla katılımcı teyidi yöntemine başvurularak ses kayıtları alınmıştır. Yapılan görüşmeler metne dönüştürüldükten sonra katılımcılara teyit amaçlı tekrar gönderilmiş ve katılımcılardan görüşmelere ilişkin dönütler alınmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde nicel ve nitel veri analizi sonucu elde edilen bulgulara ve bu bulgulara dayalı yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle nicel veri analizi sonucunda elde edilen bulgular tartışılmıştır. Buna bağlı olarak ikinci aşamada nitel veri analizine dayalı bulgular sunulmuştur.

4.1. Nicel Veri Analizi Sonuçlarına Dayalı Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizinden elde edilen bulgular, tablolar halinde verilmiş ve buna yönelik olarak da yorumlar yapılmıştır. Bulgular ve yorumların verilmesinde araştırmanın alt problemlerinde belirtilen sıra izlenilmiştir. Bu nedenle öncelikle okulların öğretmen algılarına göre motivasyonel dil ve motivasyon ortalamaları, katılımcıların okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve kendi motivasyon düzeylerine ilişkin genel değerlendirmeleri, motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonunun demografik değişkenlere göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı, motivasyonel dil ve motivasyon düzeyleri en düşük ve en yüksek beş okulun ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farkın olup olmadığı belirtilmiş, ardından araştırma değişkenleri arasındaki ilişki düzeyleri ve yordamaya ilişkin bilgiler sunulmuştur.

4.1.1. Hatay il Merkezindeki Ortaokullarda Çalışan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Algılarına İlişkin Bulgular

Araştırmada 52 kamu ortaokulunun öğretmen algılarına göre motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonlarına ilişkin ortalama değerleri Tablo 4.1.'de sunulmuştur.



Tablo 4.1.

Araştırma Kapsamında İncelenen Değişkenlerin Okullara İlişkin Aritmetik Ortalamaları

Okul Kodu	Motivasyonel		Okul Kodu	Motivasyonel	
	Dil Ortalamaları	Motivasyon Ortalamaları		Dil Ortalamaları	Motivasyon Ortalamaları
1	4.02	3.79	27	3.67	3.89
2	3.78	3.86	28	3.69	3.70
3	3.54	3.58	29	3.65	3.57
4	3.45	3.86	30	3.94	3.88
5	4.08	4.00	31	3.27	3.53
6	4.14	3.93	32	3.85	3.63
7	4.18	4.03	33	4.03	3.87
8	3.20	3.37	34	3.92	3.62
9	3.86	3.76	35	2.92	3.07
10	3.22	3.34	36	3.70	3.72
11	3.57	3.56	37	3.28	3.31
12	3.25	3.13	38	3.70	3.95
13	3.09	2.96	39	4.03	3.87
14	4.14	3.79	40	4.10	3.98
15	3.95	3.84	41	3.00	3.12
16	4.01	3.78	42	3.82	3.75
17	3.31	3.31	43	3.81	3.85
18	3.97	3.73	44	3.98	3.78
19	3.12	3.33	45	4.17	4.14
20	3.36	3.19	46	4.14	4.10
21	4.27	4.01	47	3.95	3.62
22	3.53	3.44	48	3.92	3.86
23	3.77	3.58	49	3.80	3.73
24	3.08	2.98	50	4.19	4.02
25	3.34	3.13	51	3.73	3.81
26	3.79	3.52	52	3.05	3.01

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi her okula ilişkin bir okul kodu belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil

düzeyleri ile öğretmen motivasyonuna ilişkin aritmetik ortalama değerleri her okul için okul kodları verilerek sunulmuştur. Tablo incelendiğinde genel olarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeyleri yüksek olan okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeyleri düşük olan okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ise düşük olduğu görülmektedir.

4.1.2. En Yüksek Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Algısına Sahip Beş Ortaokulun Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında katılımcıların algılarına yönelik okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonun en yüksek olduğu beş okula ilişkin elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları Tablo 4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2.

En Yüksek Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Algısına Sahip Beş Ortaokulun Aritmetik Ortalamaları

Okul Kodu	Sıra	Motivasyonel Dil Ortalamaları	Sıra	Motivasyon Ortalamaları
7	3	4.18	3	4.03
21	1	4.27	5	4.01
45	4	4.17	1	4.14
46	5	4.14	2	4.10
50	2	4.19	4	4.02

Tablo 4.2. incelendiğinde 21 kodlu okulda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dile ilişkin görüşleri yüksek düzeyde iken diğer dört okulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ise kısmen yüksek düzeydedir. Tablo 4.2. de belirtilen okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin görüşleri “katılıyorum: 4” düzeyinde, diğer bir ifadeyle kısmen yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. 21 kodlu okulda öğretmen görüşlerine göre yöneticinin kullandığı motivasyonel dil ortalaması 4.27 ile en yüksek düzeyde olup 45 kodlu okulda çalışan öğretmenlerin motivasyon ortalaması 4.14 ile en yüksek düzeydedir.

4.1.3. En Düşük Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Algısına Sahip Beş Ortaokulun Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların algılarına yönelik okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonunun en düşük düzeyde olduğu beş okula ilişkin elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları Tablo 4.3.'de sunulmuştur.

Tablo 4.3.

En Düşük Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Algısına Sahip Beş Ortaokulun Aritmetik Ortalamaları

Okul Kodu	Sıra	Motivasyonel Dil Ortalamaları	Sıra	Motivasyon Ortalamaları
13	5	3.09	1	2.96
24	4	3.08	2	2.98
35	1	2.92	4	3.07
41	2	3.00	5	3.12
52	3	3.05	3	3.01

Tablo 4.3.'de kodlarla belirtilmiş okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dile ve öğretmen motivasyonuna ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. 35 kodlu okulda öğretmen görüşlerine göre müdürün kullandığı motivasyonel dil ortalaması 2.92 ile en düşük düzeyde olup 13 kodlu okulda çalışan öğretmenlerin motivasyon ortalaması 2.96 ile en düşük düzeydedir.

4.1.4. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların algılarına yönelik okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonuna ilişkin elde edilen verilerin aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri Tablo 4.4.'te sunulmuştur.

Tablo 4.4.

Araştırma Kapsamında İncelenen Değişkenlerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Değişkenler	\bar{X}	ss	Std. Hata
1. Motivasyonel Dil	3.83	.028	.79
2. Motivasyon	3.76	.023	.67

Tablo 4.4.'e göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ($\bar{X}=3.83$) ve öğretmen motivasyonları ($\bar{X}=3.76$) "Katılıyorum (4)" düzeyindedir. Dolayısıyla okul müdürünün kullandığı motivasyonel dile ve motivasyona ilişkin öğretmen algıları kısmen yüksek düzeydedir.

4.1.5. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonu düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, kıdem ve müdürle çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular sunulmuştur.

4.1.5.1. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonu düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4.5.'te verilmiştir.

Tablo 4.5.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	P
Motivasyonel Dil	1. Kadın	394	3.85	.78	.77	.75	.45
	2. Erkek	387	3.81	.80	.67		
Motivasyon	1. Kadın	394	3.79	.66	.77	1.27	.20
	2. Erkek	387	3.73	.67			

*p< .05

Tablo 4.5.'teki T-testi analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (t=.75; p>0,05). Kadın öğretmenlerin motivasyonel dile ilişkin algıları (\bar{X} =3.85) ile erkek öğretmenlerin algıları (\bar{X} =3.81) arasındaki fark anlamlı değildir. Cinsiyet değişkenine göre ortalamalara ilişkin farkın çok az olması anlamlı farklılık oluşturmamaktadır.

Kadın öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının ortalaması (\bar{X} =3.79) ile erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının ortalaması (\bar{X} =3.73) arasında T-testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir (t=1.27; p>0,05).

4.1.5.2. Medeni Durum Değişkenine Yönelik Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonu düzeylerinin medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4.6.

Medeni Durum Değişkenine İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları

	Medeni durum	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Motivasyonel Dil	1. Evli	570	3.82	.78	.77	.74	.45
	2. Bekar	211	3.87	.79			
Motivasyon	1. Evli	570	3.82	.76	.77	.44	.65
	2. Bekar	211	3.87	.78			

*p< .05

Tablo 4.6.'da evli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ortalamaları ($\bar{X}=3.82$) ile bekar öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{X}=3.87$) arasında T-testi sonuçları incelendiğinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir (t=.74; p>0,05).

Evli öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının ortalaması ($\bar{X}=3.82$) ile bekar öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının ortalaması ($\bar{X}=3.87$) arasında yine T-testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir (t=.44; p>0,05).

4.1.5.3. Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonu düzeylerinin kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4.7.'de verilmiştir.

Tablo 4.7.

Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Kareler Ortalaması	s.d.	F	P
Motivasyonel Dil	1. Gruplar arası	41.79	.52	80	1.15	.18
	2. Gruplar içi	317.36	.45	700		
	Toplam	359.16		780		
Motivasyon	1. Gruplar arası	2.19	1.09	2	2.44	.08
	2. Gruplar içi	348.35	.44	778		
	Toplam			780		

*p< .05

Tablo 4.7.'deki tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ($p>0,05$; $F=1.15$) düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Öğretmen motivasyonu ($p>0,05$; $F=2.44$) düzeylerinin de yine kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.1.5.4. Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonu düzeylerinin müdürle çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4.8.'de görülmektedir.

Tablo 4.8.

Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Kareler Ortalaması	s.d.	F	p	Anlamlı Fark
Motivasyonel Dil	1. Gruplar arası	5.36	2.68	2	4.30	.01	1-2,1-3
	2. Gruplar içi	484.46	.623	778			
	Toplam	489.82		780			
Motivasyon	1. Gruplar arası	4.09	2.04	2	4.60	.01	1-2
	2. Gruplar içi	346.44	.44	778			
	Toplam	350.54		780			

*p< .05

Tablo 4.8.'deki tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ($p=.01$; $F=4.30$) ve öğretmen motivasyonu ($p=.01$; $F=4.60$) düzeylerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın tespiti için yapılan LSD testi sonucunda, motivasyonel dil değişkeninde anlamlı farklılığın müdürle bir yıl çalışanlarla iki yıl çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca müdürle bir yıl çalışanlarla üç yıl çalışanlar arasında da anlamlı farklılık bulunmuştur. Müdürle bir yıl çalışan öğretmenlerin, müdürlerinin motivasyonel dil kullanımına ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{x} = 4.05$), iki ($\bar{x} = 3.80$) ve üç yıldan fazla çalışanların ($\bar{x} = 3.80$) görüşlerinin ortalamasına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin müdürle çalışma süreleri arttıkça, müdürlerinin motivasyonel dil kullanımına ilişkin görüşlerinin daha olumsuz hale geldiği görülmektedir.

Anlamlı farklılığın tespiti için yapılan LSD testi sonucunda öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın müdürle bir yıl çalışanlarla iki yıl çalışanlar arasında olduğu bulunmuştur. Müdürle bir yıl çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalamasının ($\bar{x} = 4.05$), iki yıl çalışanların ($\bar{x} = 3.70$) görüşlerinin ortalamasına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Göreve yeni

başlayan öğretmenlerin diğerlerine göre motivasyon düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu, aynı okulda görev süreleri arttıkça motivasyon düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin müdürle çalışma süreleri arttıkça motivasyon düzeylerine ilişkin görüşlerinin daha olumsuz hale geldiği görülmektedir.

4.1.6. Motivasyonel Dil ve Öğretmen Motivasyonu Ortalamaları En Yüksek Beş Okul ile En Düşük Beş Okuldaki Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farklar

Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonu ortalamaları en yüksek olan beş okul ile en düşük olan beş okul arasındaki farka ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4.9.'da verilmiştir.

Tablo 4.9.

En Yüksek ve En Düşük Ortalamaya Sahip Beş Okuldaki Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki Farka İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Motivasyonel Dil	1	165	125.63	20729	555.50	.00
	2	46	35.58	1650		
	Toplam	211				
Motivasyon	1	165	125.64	20730	555.00	.00
	2	46	35.57	1636		
	Toplam	211				

*p< .05

Tablo 4.9. incelendiğinde, öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dile ilişkin görüşlerin ortalamaları en yüksek olan beş okul ile en düşük olan beş okul arasında anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir (U=555.50, p=.000). Bazı okul yöneticileri motivasyonel dilden yüksek düzeyde yararlanırken, bazıları ise düşük düzeyde yararlanmaktadır. Ayrıca motivasyon ortalamaları en yüksek olan beş okul ile en düşük olan beş okuldaki öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılığın da anlamlı olduğu bulunmuştur (U=555.00, p=.000).

4.1.7. Araştırma Verilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmanın bu aşamasında katılımcıların algılarına yönelik okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ve öğretmen motivasyonuna ilişkin elde edilen verilerin korelasyon değerleri Tablo 4.10.'da sunulmuştur.

Tablo 4.10.

Araştırma Kapsamında İncelenen Değişkenlerin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2
1. Motivasyonel Dil	1	
2. Motivasyon	.52	1

Tablo 4.10.'da korelasyon matrisindeki ilişkilere bakıldığında, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dile ilişkin algıların ortalamaları motivasyon değişkeni ile pozitif korelasyon içindedir ($r=.52$, $p<.001$). Korelasyon katsayısının yorumlanmasında tam bir uzlaşma bulunmamakla birlikte sıklıkla şu sınırlar kullanılabilir: 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.30-0.70 arasında olması orta; 0.10-0.30 arasında olması düşük düzeyde ilişkinin varlığı olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2012: 32; Turgut, 2014: 199). Okul yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmen motivasyonu ile ilişkilerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir.

4.1.8. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyini Yordamasına İlişkin Kısmi Regresyon Analizi Sonuçları

Bu kısımda okul müdürünün kullandığı motivasyonel dilin öğretmen motivasyonunu yordamasına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Kısmi regresyon analizi sonuçları Tablo 4.11.'de görülmektedir.

Tablo 4.11.

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyine Etkisine İlişkin Kısmi Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Yordayıcı değişkenler	B	Std. Hata	β	t	P
1. Adım (enter)	(sabit)	3.73	.10		37.46	.00***
	cinsiyet (dummy)	-.06	.04	-.04	-1.29	.19
	Medeni durum	.03	.05	.02	.51	.60
	kıdem	.00	.00	.02	.59	.54
2. Adım	(sabit)	2.06	.13		15.82	.00***
	cinsiyet (dummy)	-.04	.04	-.03	-1.09	.27
	Medeni Durum	.01	.04	.00	.22	.82
	Kıdem	.00	.00	.02	.71	.47
	Motivasyonel Dil	.44	.02	.52	17.04	.00***

Bağımlı değişken Motivasyon

$R^2_{\text{değişim}} = .274$

Tablo 4.11.'de regresyon analizi sonuçlarından görüldüğü üzere okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil öğretmenlerin motivasyon düzeylerini pozitif yönde anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta=0.52^{***}$, $p=0.00$). 1 birimlik motivasyonel dil artışı 0.52 birimlik motivasyon artışını sağlamaktadır. Açıklanan varyans, değişkenlerin birinde gözlenen değişkenliğin ne kadarının diğer değişken tarafından açıklandığını yorumlamada kullanılır ve determinasyon katsayısı olarak da adlandırılan korelasyon katsayısının karesine (r^2) eşittir (Büyüköztürk, 2012: 34; Robson, 2015: 536). Öğretmenin motivasyon düzeyi üzerindeki varyansın %27,4'ü okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2=.274$; $p=0.00$). Bu doğrultuda okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil arttıkça öğretmenlerin motivasyon düzeyleri artmaktadır.

4.2. Nitel Veri Analizi Sonuçlarına Dayalı Bulgular

Nitel veri analizine dayalı bulgular, görüşmelerden elde edilen ana temalar ve temalar esas alınarak verilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda üç ana tema

altında 11 tema elde edilmiştir. Ana temalar aitlik oluşturuucu dil, cesaret verici dil ve yönlendirici dil olmak üzere üç tanedir. Aitlik oluşturuucu dil ana temasındaki temalar, okula bağlılık, sinerji oluşturma, anlatımı zenginleştirme ve güven oluşturma; cesaret verici dil ana temasındaki temalar memnuniyet hissettirme, sağlıklı iletişim kurma ve insani değerleri öncüleme; yönlendirici dil ana temasındaki temalar ise esin verici olma, amaçlara odaklama, zamanı etkili yönetme ve işe heveslendirme şeklindedir. Bu alt temalar esas alınarak görüşmelerden elde edilen bulgular aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

4.2.1. Aitlik Oluşturuucu Dilin Yüksek Algılanmasına Etki Eden Faktörler

Katılımcıların; görüşme sürecinde aitlik oluşturuucu dile ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu ana temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu ana temaya ilişkin okula bağlılık, sinerji oluşturma, anlatımı zenginleştirme ve güven oluşturma temaları elde edilmiştir.

4.2.1.1. Okula Bağlılık

Katılımcıların; görüşme sürecinde okula bağlılıklarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu temaya dair bulgular elde edilmiştir. Okula bağlılık temasına bağlı olarak; “kurum itibarına ilişkin olumlu mesajlar iletme”, “okulda olumlu iklime ilişkin mesajlar iletme” ve “okulda değerli olduğunu hissettirici mesajlar iletme” alt temaları yer almaktadır.

4.2.1.1.1. Kurum İtibarına İlişkin Olumlu Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin kurum itibarına ilişkin olumlu mesajlar iletmesi doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Kurum itibarına ilişkin olumlu mesajlar iletme alt temasında; “gururlu olma” ve “örnek gösterilme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin okullarının itibarına ilişkin olumlu mesajlar iletmesi, okullarında çalışmaktan gurur duymalarını sağladığını belirtmektedir. Bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

“Küçük meselelerle uğraşmayan birbirine ve amaçlarına bağlı bir okul var karşımızda. Böylesine uyumun oluşturulduğu ve dile getirildiği bir okulda çalışmaktan gurur duyuyorum. Sonra itibar olarak da çok iyi olduğunu görüp işitiyoruz. Müdür beyin bu duruma ilişkin farkındalığı arttıran sözlerine şahit

olmuşumdur. Bu konularda en çok müdür beyin emeğinin olduğunu söyleyebilirim (K1).”

“Bu okulu değerli kılan geçmişi, başarıları, halk nezdinde itibarı var. Sahip olduklarımızın yöneticiler tarafından vurgulanmasını önemli buluyorum. Bir de buraya gelen öğretmen arkadaşlarım araştırıp geliyor. Bu kültüre ve bizim verdiğimiz öncelikli konulara duyarlı ve istekli geliyor (K7).

Katılımcılar; okul yöneticilerinin okullarının itibarına ilişkin olumlu mesajlar iletmesi, okullarından gurur duymalarını sağladığını ifade etmektedirler. Katılımcı K1, böyle bir okulda çalışmaktan gurur duyduğunu belirtmektedir. Katılımcı K7, bu okula öğretmenlerin araştırıp kendi istekleri ile tayin istediklerini açıklamaktadır. Katılımcılar; yöneticilerinin sahip olunan soyut varlıkları vurgulamalarının ve bu yolla farkındalıklarını arttırmalarının önemli olduğunu açıklamaktadırlar.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin okullarının itibarına ilişkin olumlu mesajlar iletmesi, örnek gösterilmelerini sağladığını belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Öyle ki diğer okullardaki öğretmenler gıpta eder. Kendi okullarında da aynı ortamın oluşması için çalışırlar. Model alındığını bilmek bence bir ayrıcalık. Müdür bey model alındığımızı gururla belirtmesi ve itibarımızın korunmasının önemine ilişkin açıklamalarını hatırlıyorum. Okulun bu şekilde itibarlı olması, dışarıdakiler tarafından örnek gösterilmesi ve model olarak görülmesi okulun amaç ve değerlerinin benimsenmesinde önemli ayrıntılar olarak düşünebiliriz (K14).”

“... öğretmenlerin bu okul, işte oldukça harika diyeceği bir itibara kavuşmasında ve bu itibarın düzeyini bilerek çalışmalarında müdür beyin rolü büyüktür (K15).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin sahip olunan itibara ilişkin olumlu mesajlar iletmesinin, okullarının diğer okullar nezdinde örnek gösterildiğini algılamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcılar; yöneticilerin, okullarının halkın gözünde diğer okullardan farklı bir yere sahip olduğunu ve öteki okullar tarafından örnek gösterildiğini belirtmeleri, çalışma arkadaşlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu konuda katılımcı K14; sahip olunan itibarın, okulunun değerleriyle özdeşleşmesine olumlu yönde katkıda bulunduğunu belirtmektedir.

Katılımcı K15 ise sahip olunan itibarın, öğretmenlerin harika bir okulda çalışıyoruz algılarını oluşturduğunu ifade etmektedir.

4.2.1.1.2. Okulda Olumlu İklim İlişkin Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin okulda olumlu iklime ilişkin mesajlar iletmesi doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Okulda olumlu iklime ilişkin mesajlar iletme alt temasında; “samimiyet”, “yabancılık hissetmeme” ve “evinde gibi hissetmelerini sağlama” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin okulda olumlu iklime ilişkin mesajlar iletmeleri, okullarında samimiyet algılamalarına katkı sunduğunu belirtmektedir. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Okul kültürünün, ortamının sizi sarıp sarmalamasında öğrenci başarısı, veli profili, öğretmen arkadaşlarla etkileşimleriniz ve iletişiminiz önemlidir, ama belki de en önemlisi çalıştığınız müdürünüzdür. Zaten ortamın bu kadar olumlu olması, istenilen bir kültürün ve imrenilen değerler sisteminin oluşmasında en büyük pay okul müdürünündür. Okul müdürü ortamı olumlu hale getirir ya da çekilmez kılar. Zaten mutluyunuz o kurumda kurum sizi miknatis gibi çekmiş ve sarmıştır (K5).”

“Herkesin üzerinde uzlaştığı ve görevini yerine getirmekten haz aldığı ve bunun sonucu olarak herkesin memnun olduğu ılımlı bir ortam yaratmak için uğraşan bir insan (K12).”

Katılımcılar; yöneticilerin olumlu iklime ilişkin mesajlar iletmesinin, buldukları ortamda samimiyet hissetmelerini sağladığını ifade etmektedirler. Bu konuda katılımcı K5, ortamın olumlu hale gelmesinde ve okulda sıcaklık hissedilmesinde en büyük payın yöneticilerinde olduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K12 ise yöneticilerinin; ılımlı ortam oluşturmak için çaba gösterdiğini, bu durumun sonucu olarak herkesin birbiriyle iyi geçindiği ve bu ortamdaki görevlerini yerine getirmekten memnun olduklarını belirtmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin okulda olumlu iklime ilişkin mesajlar iletmeleri, okullarında yabancılık hissetmemelerini sağladığını belirtmektedir. Bu konuyla ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“İdareciliği bırakıp bu kuruma geldiğimde en başta müdürüm, sonra bütün arkadaşlarım bana yabancılik hissettirmediler ve cana yakın davrandılar, sanki o kurumda daha önce çalışıyormuşum gibi hissettim... Ben bu müdürle bir aile gibi hissettim. Bu sevecen tavrı, yaklaşım tarzı, olaylara pozitif açıdan bakması benim ortamımın daha iyi olacağı yönünde hisler uyandırdı (K2).”

“Okul kültürünün, ortamının sizi sarıp sarmalamasında öğrenci başarısı, veli profili, öğretmen arkadaşlarla etkileşimleriniz ve iletişiminiz önemlidir, ama belki de en önemlisi çalıştığınız müdürünüzdür (K5).”

“Okuldaki kültürün aktarılması ve öğretmen arkadaşların benimsemesinin sağlanması onun öncelikli işlerindedir. Müdür Bey öncelikle öğretmenlerin kendilerini bu ortamın bir üyesi görmesini ister. Köşede kendi başına oturan öğretmenler onun dikkatine çabuk takılır. Hiç kimsenin kendisini ortamdan soyutlamasına müsaade etmez. Bu konulara duyarlı olduğundan aramıza sıkça katılır. Müdür beyin bizimle konuşmaları belli odaklara yoğunlaşır. Bu odaklardan biri bizlerin kendimizi içinde bulunduğumuz ortama ait hissetmemiz (K10).”

Katılımcılar; yöneticilerin olumlu iklime ilişkin mesajlar iletmesinin, buldukları ortamda yabancılik hissetmemelerini sağladığını ifade etmektedirler. Bu konuda katılımcı K2, ortama yeni geldiğinde yöneticisinin ve öğretmen arkadaşlarının kendisine yabancılik hissettirmedini ve birlikte zaman geçirdiği süre içerisinde ailede gibi hissettiğini belirtmektedir. Katılımcı K5; öğretmenlerin ortamda yabancılik hissetmemesinde, yöneticisinin rolünün büyük olduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K10 ise yöneticisinin, öğretmenlerin ortamı benimsemeleri ve öğretmenlerin kendilerini ortamdan soyutlamamaları için ise çaba gösterdiğini belirtmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin okulda olumlu iklime ilişkin mesajlar iletmeleri, okullarında evinde gibi hissetmelerini sağladığını belirtmektedir. Bazı öne çıkan katılımcı görüşleri şöyledir:

“Ortamımızın gerginlikten oldukça uzak olması bizleri daha da rahatlatıyor. Okula geldiğimimde kendimi evimde gibi hissetmem önemli. Hatta bazen öyle oluyor ki dersim olmasa da okula geliyorum. Fotokopilerimi, planlarımı ya da yazılılarımı hazırlıyorum. Benim dersim olmadığında bile okula gitmemi

sağlayan şey herhalde okuluma karşı olan olumlu hislerimdi. Bu olumlu hisler üzerinde de müdür beyin tavırları ve sözleri çok önemli (K2).”

“Bu şekilde örnek olarak size değer verildiğini görmek tabii ki bizi kuruma bağlar, rahatlatır çalışmam açısından. Zaten bu sözleriyle ortamda da bir pozitif hava estiriyor. Kuruma bağlanmamız müdürün pozitif ortam oluşturması ile ilişkili olduğunu düşünüyorum. Çünkü duyguları genelleyebiliyoruz. Bir de müdürün bu olumlu söylemleri, değer verdiğini gösteren dili birbirimizle iletişimimizi de etkilediğini söyleyebilirim (K3).”

“Olumlu özelliklerinin fazla olduğunu gördüm. Bana anlatılan okulla ilgili gerçekler etkiledi. Evimdeki gibi hissedeceğim sıcak bir ortama sahip olduğunu görüyorum. Müdür bey ile ve arkadaşların kendi aralarında etkileşimleri oldukça iyi (K10).”

Katılımcılar; yöneticilerin olumlu iklim ilişkili mesajlar iletilmesinin, okullarında evinde gibi hissetmelerini sağladığını ifade etmektedirler. Katılımcı K2, yöneticisinin sözleri ve yaklaşımının dersi olmasa bile okuluna gitmesine katkı sağladığını belirtmektedir. Katılımcı K5; yöneticisine hissettiği olumlu duyguları, okula da genellediğini açıklamaktadır. Katılımcı K10 ise okuldaki ilişkileri sıcak bulduğunu ve bu durumun okulu evi gibi hissetmesini sağladığını belirtmektedir.

4.2.1.1.3. Okulda Değerli Olduğunu Hissettirici Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin okulda değerli olduğunu hissettirici mesajlar iletilmesi doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Okulda değerli olduğunu hissettirici mesajlar iletilme alt temasında; “anamlılık hissi oluşturma” ve “önemli olduğunu hissettirme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin okulda değerli olduğunu hissettirici mesajlar iletilmesi, okullarında anlamlı olduklarını hissetmelerini sağladığını belirtmektedir. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Yani kurumumda elimden geldiği kadar bir şeyler yapmaya çalışıyorum. Kurumumda kendi varlığımın hissedildiğinin farkındayım. Bunu gerek okul müdürümün, gerek arkadaşlarımla ve velilerimin sözlerinden ve davranışlarından anlıyorum (K1).”

“Vücutun farklı organları olduğumuzu, hepimizin değerli ve anlamlı bir bileşen olduğunu ve anlamlı bir bütün oluşturduğumuzu belirtir (K5).”

Katılımcılar; yöneticilerin değerli olduklarını hissettirici mesajlar iletmesinin, kendilerinde anlamlılık hissi oluşturduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda katılımcı K1, okulda önemli bir yerinin olduğunu yöneticisinin ve velilerinin sözlerinden anladığını belirtmektedir. Katılımcı K5 ise yöneticisinin, onları vücudun farklı organları gibi düşünüp her birinin anlamlı bir bileşen olduğunu ifade ettiğini açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin okulda değerli olduğunu hissettirici mesajlar iletmesinin, okullarında önemli olduklarını hissetmelerini sağladığını belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Müdürüm ayrıca arkadaşlar öğrenciler sonuçta bizim öğrencilerimiz, burada sizin emekleriniz son derece önemli, öğrenciler de olumlu manada iyi bir izlenim bırakmanız gerekiyor. Bunun için de elimizden geldiğince güzel çalışmalar yaparsak daha iyi bir eğitim-öğretim geçiririz, şeklinde konuştu (K2).”

“Okulumuzun kültüründe öne çıkan öğeler hepimizin hayatında da önemli olan şeylerdir. Kültürümüz bizden ayrı olmaz. Okulumuzun kültüründe bizim her birimizden bir şeyler var. Herkes kendinden bir şeylerin varlığını rahatlıkla görebilir (K12).”

Katılımcılar; yöneticilerin değerli olduklarını hissettirici mesajlar iletmesinin, önemli olduklarını hissettirdiklerini ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K2; yöneticisinin, öğretmenlerin okulda verecekleri mücadelenin çok önemli çıktılarını olacağını ifade ettiğini açıklamaktadır. Katılımcı K12 ise okul kültüründe, her öğretmen arkadaşına ait bir şeylerin yer almasının onların ortamda varlıklarını hissetmelerine aracılık ettiğini belirtmektedir.

4.2.1.2. Sinerji Oluşturma

Katılımcıların; görüşme sürecinde sinerji oluşturmaya ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Sinerji oluşturma temasına bağlı olarak; “uyum oluşturmaya ilişkin mesajlar verme”, “birlik oluşturmaya ilişkin mesajlar verme”, “anlamlı etkinlikler düzenlemeye ilişkin mesajlar verme” ve “kültür oluşturmaya ilişkin mesajlar iletme” alt temaları yer almaktadır.

4.2.1.2.1. Uyum Oluşturmaya İlişkin Mesajlar Verme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin uyum oluşturmaya ilişkin mesajlar vermeleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Uyum oluşturmaya ilişkin mesajlar verme alt temasında; “biraraya gelme” ve “ilgilerin gözetilmesi” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin okulda uyum oluşturmaya ilişkin mesajlar vermesi, katılımcıların bir araya gelmelerine katkı yaptığını belirtmektedir. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Bir araya toplanmamız, birbirimize destek olmamız ve topyekün bir şeyler yapmamız için teşvik edicidir (K1).”

“Herşeyi ben bilirimci hiç değildir, haydi gelin beraber yapalım, yapmışken en güzelini yapalım, şeklinde söylemlerine çok alışıktık (K14).”

Katılımcılar; yöneticilerin kurumlarında uyumlu atmosfer oluşturmaya ilişkin mesajlar vermelerinin, bir araya gelmelerine yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda katılımcı K1 ve K14, yöneticilerinin bir araya gelmeleri ve birlikte bir şeyler yapmaları konusunda teşvik içeren mesajlar ilettiğini belirtmektedirler.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin okulda uyum oluşturmaya ilişkin mesajlar vermesi, katılımcıların ilgilerinin gözetilmesine katkı yaptığını belirtmektedir. Bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

“Yaptığı yönlendirmeler işimizi daha iyi yapmamız noktasında önemlidir. Bizim sene başlarında ve belirli aralıklar toplantılarımız olur. Bu toplantılarda yapılacak işler belirlenir. Her öğretmenin yatkın olduğu, potansiyelini daha uygun olduğu görevlere verilmesi gerçekleşir. Tabi burada müdür beyin rolü büyük. Çünkü isimleri genelde bizim de görüşlerimizi alarak kendisi belirliyor. Yani dediğim dedik tarzında değil, katılımı sağlayıcı bir uslubla iletişim kuruyor (K4).”

“Bireylerin bir araya getirilmesi, bu konuda kişilerin ilgilerinin gözetilmesi müdür beyin becerisiyle alakalıdır. Gruptaki bireyler birbirleri ile uyum içinde hareket ediyor. Okulda işleyen bir sistem var (K6).”

“Törenlerde olsun, okul giriş-çıkışlarında, okulla ilgili yapılması gerekli rutin işlerde hiç karmaşa görmedim. İyi organize olunduğu açıkça belli olan bir

okul. Organizasyonu yapan idaredir, bu organizasyonun de rastgele yapılmadığı bir gerçek (K15).”

Katılımcılar; yöneticilerin kurumlarında uyumlu atmosfer oluşturmaya ilişkin mesajlar vermeleri, ilgilerinin gözetilmesine katkı yaptığını ifade etmektedirler. Katılımcı K4; okul yöneticilerinin her öğretmen arkadaşına, ilgi alanlarını gözetmek suretiyle belirli görevler verdiğini açıklamaktadır. Katılımcı K6, yöneticisinin görevlendirmelerde kişilerin ilgilerini gözetmesinin okulda uyum oluşturduğunu belirtmektedir. Bu yolla yöneticisinin okulda işleyen bir sistem oluşturduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K15 ise idarenin yapılacak işleri başarılı bir şekilde organize ettiğini ve bu konuya dair uygun mesajlar ilettiğini ifade etmektedir.

4.2.1.2.2. Birlik Oluşturmaya İlişkin Mesajlar Verme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin birlik oluşturmaya ilişkin mesajlar vermeleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Birlik oluşturmaya ilişkin mesajlar verme alt temasında; “okulu beraber yönetme” ve “birlikte hareket etme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin okulda birlik oluşturmaya ilişkin mesajlar vermesi, okulu beraber yönettikleri algısını oluşturduğunu belirtmektedir. Bu konuyla ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdürüm bütün çalışmalarınızda her şey sizin elinizde dedi. Hatta çok hoşuma giden bir sözü de şuydu, okul sadece idare tarafından yönetilmez, okulu bütün öğretmenlerin katılımıyla hep beraber birlik içinde yöneteceğiz (K2).”

“Ayrışıp gruplara ayrılmak yerine bir bütün kalabilmenin ve birbirimize bir şekilde muhtaç olduğumuz bilinci ile hareket etmenin önemli olduğu müdür bey tarafından tekrarlanan bir görüşür(K9).”

Katılımcılar; yöneticilerin birlik oluşturmaya ilişkin mesajlar vermesinin, okulun yönetiminde söz sahibi olduklarına ilişkin algılar oluşturduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K2; yöneticisinin, okulun sadece müdür tarafından yönetilmemesi gerektiğini ve okulu bütün öğretmenlerin katılımıyla yönetmelerinin doğru olduğunu vurguladığını belirtmektedir. Katılımcı K9 ise yöneticisinin, okuldaki her bireyin birbirine bir şekilde ihtiyaç duyacağını, bütün kalabilmelerinin

önemli olduğunu ve bu bilinçle hareket edilmesine ilişkin görüş beyan ettiğini açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (5/15); okul yöneticilerinin okulda birlik oluşturmaya ilişkin mesajlar vermesi, okulda birlikte hareket etme algısını oluşturduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Okul müdürüm bir kere ben diye bir ifade kullanmaz. Okulda genelde biz ifadesini kullanır. Biz başarabiliriz, yani eğer ortada olumlu bir şey varsa bunu biz yaptık der. Sadece ben yaptım, şeklinde bir anlayış içinde olmaz. Bir başarı olduğunda, hep beraber biz bunu yaptık der (K1).”

“Okuldaki herkesi yumuşak üslubu ile miknatis gibi çekmeye gayret eder. Herhangi bir öğretmenin ayrı düşüğünü diğerlerinden istemez (K4).”

“Müdürümüzün okulun kültür ve değerlerine herkesin sahip çıkmaya teşvik etmesi ve bunu da yaparken herkesin kendisinden bir şeyler bulduğu bir ortama dönüştürmesi önemli. Okulda biz biriz ayırımız gayrımız yok, bu okul hepimizin ortak evi algısını yerleştirmesi güzel (K8).”

Katılımcılar; yöneticilerin birlik oluşturmaya ilişkin mesajlar vermesinin, birlikte hareket edilmesinin önemine ilişkin algılar oluşturduğunu belirtmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K1; yöneticilerinin, konuşmalarında biz vurgusunu yaptığına dikkat çekmektedir. Katılımcı K8, yöneticilerinin sözel iletişimlerinin öğretmenlere biz bilincini kazandırmada önemli bir rolünün olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K8 ise yöneticileri tarafından herkesin kendilerinden izler bulabildiği bir ortamın oluşturulduğunu ve bu durumun sonucu olarak okulu herkesin sahiplendiğini ve okuldaki yapılacaklarda birlik içerisinde hareket edildiğini açıklamaktadır.

4.2.1.2.3. Anlamlı Etkinlikler Düzenlemeye İlişkin Mesajlar Verme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin anlamlı etkinlikler düzenlemeye ilişkin mesajlar vermeleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Anlamlı etkinlikler düzenlemeye ilişkin mesajlar verme alt temasında; “paylaşımların artması” ve “birlikte zaman geçirme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin anlamlı etkinlikler düzenlemeye ilişkin mesajlar vermesi, okuldaki paylaşımlarının artmasına katkı yaptığını belirtmektedir. Bu konuyla ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdür Bey okulda rahat bir çalışma ortamı oluşturur. Stres ve çatışmadan uzak, olumlu bir hava meydana getirir. En çok değer verdiği şeylerden biri herkesin bir arada ve birbiriyle iyi geçinmesi olduğunu biliyorum. Onun için zaten paylaşımları artırıcı aktiviteler yapılmasının önemini vurgular(K4).”

“Öğretmen arkadaşlar pırıl pırıl insanlar. Bu kişilerle zaman geçirmenin iyi olacağını belirtti. Bunu herkese söyler. Birbirimize vakit ayıralım, pek çok şeyi birlikte öğreniriz. Onun için okulca yaptığımız pikniklerimiz ya da gezmelerimiz olur. Herkes ailesini alır, böylelikle ailelerimizi de tanımış oluruz. Birbirimizi daha iyi tanıdık bu sayede. Aramızda sağlam köprüler attığımızı düşünüyorum. Paylaşımlar bizi birbirimize daha çok kenetledi (K12).”

Katılımcılar; yöneticilerin anlamlı etkinlikler düzenlemeye ilişkin mesajlar vermesinin, aralarındaki paylaşımlarını arttırdığını açıklamaktadırlar. Bu kapsamda katılımcı K4; yöneticilerinin, tüm öğretmenlerin bir arada, iyi etkileşim içerisinde ve rahat bir şekilde çalışmalarını sağlamak için paylaşımları artırıcı aktiviteler düzenlediğini belirtmektedir. Katılımcı K12 ise yöneticilerinin, öğretmenler arasında samimi ilişkiler gelişmesi, onların birbirlerine daha da kenetlenmelerinin sağlanması amacıyla paylaşımlarını arttıran piknik ve gezintiler gibi etkinlikler düzenlediğini ifade etmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin anlamlı etkinlikler düzenlemeye ilişkin mesajlar vermesi, birlikte geçirdikleri zamanlarının artmasına katkı yaptığını belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

Yeri geldi arkadaşımızın mutlu gününde yanında olduk, yeri geldi üzüntülü gününde destek olduk. Birbirimizi yarı yolda bırakmadık. Aile gerçeğini okulda da yaşadık. Bu durumun buralara kadar gelmesi yani ilişkilerin derinleşmesi ve bunun yıllar içerisinde devam etmesi müdürün önemli katkılarıyla oluştuğunu söyleyebilirim (K8).”

“Arkadaşlarla mangal partileri, kahvaltı ya da diğer genelde yemekli buluşmalar gerçekleştirdiğimiz olur. Müdür bey bu gibi durumlara öncülük eder. Müdür bey bizimle görüşür, bir tarih ve saat belirlenir. Birlikte gidilecek yere karar

verilir. Katılım çoğunlukla da sağlanır. Hep birlikte güzel bir zaman geçirmemiz sağlanır (K11).”

Katılımcılar; yöneticilerin anlamlı etkinlikler düzenlemeye ilişkin mesajlar vermesinin, birlikte geçirilen zamanlarını arttırdığını açıklamaktadırlar. Bu kapsamda katılımcı K8, acı ve tatlı günlerde bir arada olduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla geçirilen zamanın ve samimi ilişkilerin, sadece okulla sınırlı olmadığını ve bu durumun oluşmasına en önemli katkıyı yöneticilerinin sunduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K11 ise yöneticilerinin bir arada güzel bir zaman geçirmeleri için düzenlemeler yaptığını ve bu konuda fırsatlar oluşturduğunu ifade etmektedir.

4.2.1.2.4. Kültür Oluşturmaya İlişkin Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin kültür oluşturmaya ilişkin mesajlar iletmesi doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Kültür oluşturmaya ilişkin mesajlar iletme alt temasında; “ortak değerlerde buluşturma” ve “öncelikleri belirtme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin kültür oluşturmaya ilişkin mesajlar iletmesi, ortak değerlerde buluşmalarına katkı yaptığını belirtmektedir. Bu konuyla ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Kurumun kültüründen, değer verilen önceliklerden bahseder. Bu da bizim nasıl bir okulda çalıştığımızı ya da nelere değer verildiğini ve nelerin başarıldığını bilmemizi sağlar (K2).”

“Müdürün bizleri ortak bazı değerlerde buluşturmaya çalışmasını önemli buluyorum. Sosyal ilişkilerimiz güçleniyor, yardımlaşma, destek olma ve birbirimize değer verme gibi değerleri ön plana çıkarıyoruz. Birbirimizle uyumlu çalışıyoruz. Kendimizi okula bağlı hissetmemiz sağlanıyor (K8).”

Katılımcılar; yöneticilerin kültür oluşturmaya ilişkin mesajlar iletmesi, ortak değerlerde buluşmalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K2; yöneticilerinin okulun yapısı, öncelikleri, kültür ve değerleri hakkında bilgilendirme yaptığını, bu durumun da okul içerisinde kendilerinden öncelikli beklenenleri anlamalarına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K8 ise yöneticilerinin; okula bağlılık hissetmelerini ve aralarındaki uyumu arttırmalarını sağlayan ve ortak noktalarda buluşmalarına aracılık eden önemli değerleri ön plana çıkardığını vurgulamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin kültür oluşturmaya ilişkin mesajlar iletmesi, önceliklerinin neler olduğunu algılamalarına katkı yaptığını belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Ortamımla ve ortamımdaki bireylerle ortak yönlerim ne kadar çok olursa o kadar iyi uyum içinde çalışabileceğimi düşünürüm. Aksi takdirde kendimi ifade etmede zorlanacağımı düşünürüm. En korktuğum şey ise ortama yabancı kalmaktır ya da onların bana yabancı olmasıdır. Müdür bey bu konuda ortak değerlerde buluşturmaya yoğunlaşır (K10).”

“Bizim bu okuldaki ortak değerlerimiz ve paylaşımlarımızı vurgular. Hepimizin bir araya geleceği kültürel bir çevre oluşturur. Bu kültürde uzlaş, uyum ve hoşgörü vardır. Bu kültürün en önemli ögesi insanın ta kendisidir (K15).”

Katılımcılar; yöneticilerin kültür oluşturmaya ilişkin mesajlar iletmesinin, önceliklerin neler olduğunu algılamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K10, ortamı tanımalarının ve ortama uyum sağlamasının yabancılık hissetmesini önlediğini belirtmektedir. Katılımcı K15 ise yöneticilerinin; okulda hangi soyut kavramlara önem atfedildiğini belirtmesinin, aralarındaki uyum ve uzlaşmayı desteklediğini açıklamaktadır.

4.2.1.3. Anlatımı Zenginleştirme

Katılımcıların; görüşme sürecinde anlatımı zenginleştirmeye ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Anlatımı zenginleştirme temasına bağlı olarak; “edebi sanatlardan yararlanma”, “öyküleyici anlatım” ve “anılarını paylaşma” alt temaları yer almaktadır.

4.2.1.3.1. Edebi Sanatlardan Yararlanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin edebi sanatlardan yararlanması doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Edebi sanatlardan yararlanma alt temasında; “mecazları kullanma” ve “ilgi çekici dil kullanma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin edebi sanatlardan yararlanmasına, mecazları kullanmasının katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konuyla ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“... ya da deyim ve atasözlerine, vecizelere gönderme yapmasıdır. Bu şekilde anlatmak istediğini de kolaylıkla hem de etkileyici bir üslupla başarmaktadır (K8).”

“Müdürümüzün anlatımına gelince sade ve anlaşılırdır. Hatta bunu daha da anlaşılır ve inandırıcı hale getirmek için çeşitli edebi anlatım yöntemlerine başvurur. Benzetmeleri sık yapar. Betimler, hikayeleştirir. Burada tamamen doğaldır. Sözünü dinletmek ve karşdakilerin sıkılmasını azaltmak ister (K13)”.

Katılımcılar; okul yöneticilerinin, konuşmalarında edebi sanatlardan yararlandığını dolayısıyla mecazi öğeleri barındıran zengin anlatımlarıyla daha inandırıcı ve anlaşılır bir anlatıma sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K8; yöneticilerinin anlatımında atasözü, deyim ve vecizelere yer verdiğini, bu anlatım biçiminin de iletişimini kolaylaştırdığını ve karşındakileri etkilemede katkısı olduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K13 ise yöneticilerinin; sıklıkla benzetmelerden ve betimlemelerden yararlandığını belirtmektedir. Dolayısıyla yöneticisinin anlatımını daha zengin hale getirdiğini vurgulamaktadır. Bu şekilde, anlatımlarının ise karşındakilere sözünü dinletmesine yardımcı olduğunu ve onların dinlerken sıkılmalarını önlediğini ifade etmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin edebi sanatlardan yararlanması, ilgi çekici dil kullanmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Ciddi duruşunun yanında esprili yanları da az da olsa olur. Ayrıca, örneklemleri fazla yapar. Bazen sıkıldığını düşündüğünü zannettiğimden konuşmaya ara verir, size soru yöneltir. Fikrinizi sorar (K2).”

“Gerek anlattığı başarı öyküleri ve gerek bunları anlatırken kullandığı etkileyici mecazlarla anlatımını zenginleştirir. İletişimi ile bizi sıkmaz... (K5).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin edebi sanatlardan yararlanmasının, onları sıkmayan, tersi onların ilgilerini çeken bir anlatıma sahip olduklarının algılanmasına katkı yaptığını ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K2, yöneticisinin anlatımında esprili yanlarının olduğunu ve karşındakilerinin ilgisini çektiğini vurgulamaktadır. Katılımcı K5 ise yöneticilerinin anlatımının etkileyici olduğunu belirtmektedir.

4.2.1.3.2. Öyküleyici Anlatım

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin öyküleyici anlatımlarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Öyküleyici anlatım alt temasında; “örnek verme” ve “anlaşılır olma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin öyküleyici anlatımla örnek vermelerinin katılımcıların anlamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konuyla ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdür beyin öykücü bir anlatım tarzı var. Bu da tabii ki mantığın yanı sıra duygulara da hitap ediyor. Bir durumu betimlerken örnekler veriyor ve öyküliyor. Bu önemli bir yetenek diyorum ben (K6)”

“Bu konuda müdürümüzün bir öyküsü vardır. Genelde her konuda bir öyküsü olur. Bu şekilde anlatımı daha etkili, açık ve kalıcı oluyor (K7)”

Katılımcılar; yöneticilerinin öyküleyici anlatımlarının, yaşanan durumlar için örnek vermelerine yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcı K7, yöneticilerinin durumlara ilişkin örnekleri ve betimlemeleri öyküleyici tarzda anlatmasının önemli bir yetenek ürünü olduğunu, bu anlatım biçiminin ise duygulara hitap eden bir yanının bulunduğunu belirtmektedir. Katılımcı K7 ise yöneticilerinin her konuda anlatacak bir öyküsünün varlığından ve bu tarz anlatımının kalıcı ve etkileyici olduğundan bahsetmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (2/15); okul yöneticilerinin öyküleyici anlatımları, söylemlerinin anlaşılır olmasını sağladığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Ön plana çıkan katılımcı görüşü şöyledir:

“Konuşmalarında başarıya dair hikayeleri ya da olayları etkili ve vurgulu bir şekilde anlatır. Özellikle olayları öykülemesi bence anlatmak istediğini sıkmadan anlatmasında ve anlatımının herkes tarafından rahatlıkla anlaşılır olmasında önemli. Çünkü uzun uzun konuşmalar çok etkileyici olmuyor, dinleyicilerin dikkatleri dağılıyor ve anlaşılmasını zorlaştırıyor, hatta sıkıcı oluyor. Müdür Bey bunu biliyor. Onun yerine daha kalıcı, etkili ve anlaşılır olan öyküleyerek anlatmayı tercih ediyor (K9).”

Katılımcılar; yöneticilerinin öyküleyici anlatımlarının, sözlerinin daha anlaşılır olması üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K9; yöneticisinin, uzun ve sıkıcı anlatımda bulunmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla yöneticisinin, dinleyenlerin dikkatlerini toplayabilme konusunda sözel iletişim becerisine sahip olduğunu belirtmektedir. Ayrıca katılımcı K9; yöneticisinin kalıcı, etkili ve anlaşılır olmak amacıyla hikayelerden de yararlandığını açıklamaktadır.

4.2.1.3.3. Anılarını Paylaşma

Katılımcıların görüşme sürecinde; okul yöneticilerinin anılarını paylaşımlarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Anılarını paylaşma alt temasında; “yaşanmış olaylardan bahsetme” ve “başarılı kişilerden bahsetme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin yaşanmış olaylardan bahsetmeleri, anılarını paylaşmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konuyla ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Okuldaki başarılı olunan işlerden ya da başarılı olmuş kişilerden bahseder. Okulun aslında müdür bey canlı bir hafızası gibidir. Kendinden önceki yaşananlar da dahil olmak üzere araştırır. Yaşanan başarıları bilir. Bunlarla ilgili konuşur, anlatır (K2).”

“Bu eski yaşanmış olaylardan da bahsettiği oluyor. Sadece bu okulda değil geldiği okulda da idareciymiş. Oradaki olayları da anlatır. Hani bizlere örnek teşkil etsin diye (K3).”

“Anlatımında anılarından ve başkalarının başından geçen gerçek olaylardan çok yararlanır. Gerçek olaylardan yararlanması benim onu dinlememde etkili. İletişimde kalıcılığı bu şekilde yakalıyor. Ben müdür beyin kalıcılık ve benzeri olsun diye yaptığını da düşünmüyorum. Onun bence kendi doğal hali (K11).”

Katılımcılar; yöneticilerinin yaşanmış olaylardan bahsetmeleri, anılarını paylaşımlarına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K2; yöneticisinin, kendisinden öncekiler de dahil olmak üzere okulda yaşanan başarılı olayları paylaştığını, bu anlamda yöneticisinin okulun canlı bir hafızası olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K3, yöneticilerinin örnek olması açısından yaşadığı durumları paylaştığını açıklamaktadır. Katılımcı K11 ise yöneticilerinin; yaşanmış

olaylardan bahsetmesinin, sözlerinin dinlenmesini sağlaması ve verdiği mesajların kalıcı olması açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin başarılı kişilerden bahsetmeleri, anılarını paylaşımlarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Müdürüm okulda yaşanmış olaylardan bahseder. Bu olayların nedeni ve sonucunu açıklar, çıkarılması gereken dersleri belirtir. Okulun geçmişindeki başarılı kişiler ve başarıları ile ilgili anlatımlarda bulunmayı sever. Geçmişte çalıştığı öğretmenlerden bahseder (K4).”

“Müdürümüz kendisi gitse bile tahmin ediyorum, gelecek müdürle konuşur ve yaşanan anıları onunla paylaşır. Ne kadar sıcak ve güzel bir ortam kurulduğunu belirtir. Bir kısım tavsiyelerde bulunur. Öğretmenlerle kuracağı iletişim ve ilişki hakkında örnekler vererek bilgi verir. Ben de ilk geldiğimde bana ortam hakkında bilgi verdi. Anıları paylaştı. Paylaşılan diğer tatlı anıları güzelce özetledi. Ortama uyum sağlamamda yardımcı oldu. Okulda yaşanan ilişkilerden bahsetti, öğretmenlerin yaşadığı başarılı ve güzel anekdotları paylaştı benimle (K9).”

Katılımcılar; yöneticilerin başarılı kişilerden bahsetmelerinin, anılarını paylaşımlarına yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K4; yöneticisinin, okulda başarılı kişiler ve bu kişilerin başarılı oldukları durumlar hakkında anlatmayı sevdiğini ifade etmektedir. Katılımcı K3, yöneticisinin öğretmenlerle yaşadığı tatlı olayları açıkladığını belirtmektedir. Yöneticisinin, bu açıklamalarının ise benzer durumlar için örnek teşkil ettiğini vurgulamaktadır.

4.2.1.4. Güven Oluşturma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin okulda güven oluşturmaya ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Güven oluşturma temasına bağlı olarak; “duygusal olarak etkileyici dil kullanma” ve “güven verici dil kullanma” alt temaları yer almaktadır.

4.2.1.4.1. Duygusal Olarak Etkileyici Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde, okul yöneticilerinin duygusal olarak etkileyici dil kullanmalarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin

bulgular elde edilmiştir. Duygusal olarak etkileyici dil kullanma alt temasında; “duygulara hitap etme” ve “duygusal bağ kurma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin duygusal olarak etkileyici dil kullanmaları, duygularına hitap etmelerine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Hocam kısmette bu da varmış, ama siz elinizden geleni yapıyorsunuz; ben sizin ne kadar duyarlı ve çalışkan bir insan olduğunuzu gördüm; gururlandım bu okulda görev yaptığınız için, demesi çok basit görünebilir ama üzerimizde kalıcı izler bırakan sözler (K7).”

“Müdür beyin güvene dayalı ilişkiler kurması gerekli. Sözlerinde güven aşılması aslında bizlere yapacağı konuşmaları daha anlamlı yapar, etkileniriz sözlerinden doğal olarak (K8).”

“Çok iyi şeyler yapacağımı belirtir. Bu da beni aslında kaygılandırır. Ya daha iyi olmazsa, müdürümüz de bana çok fazlasıyla güveniyor. Orjinal bir iş çıkarmalıyım. Olumsuz eleştiri çok almamalıyım. Aksi takdirde bana çok güvenen, bana değer veren müdürümü zor duruma sokarım. Bu da benim istemediğim bir şey. Şeklinde düşünceler beni daha da hırslandırır(K9).”

Katılımcıların; okul yöneticilerinin duygusal olarak etkileyici dil kullanmalarının, duygularına olumlu etkide bulunduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K7; yöneticisinin, kendisiyle çalışmaktan dolayı gurur duyduğunu samimi bir şekilde ifade etmesinin, içsel bir etki oluşturduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K8, yöneticisinin sözlerinin kendisi için anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K9 ise yöneticisinin; değer içeren mesajlar vermesinin, kendisi üzerinde anlamlı etkiler bıraktığından bahsetmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (7/15); okul yöneticilerinin duygusal olarak etkileyici dil kullanmaları, okul yöneticisi ile aralarında duygusal bir bağ kurmalarına katkı yaptığını, bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Duygularını karşıya aktarımında da başarılıdır. Duygulara hitap edebilen bir insandır. Kişiyle arasında duygusal bağ oluşturabilir. Sonrasında sözlerinin pekala yerine getirilmesini sağlayabilir (K8).”

“İletişim diliyle kalıcı kazançlar elde ettiğini düşünüyorum. Bizlerle ilgilendiğini ve bize duyduğu güveni iletişiminde belirtmektedir. Bu şekilde iletişim kurarak aslında bizleri duygusal olarak da etkiliyor. Sizinle ilgilenen, size değer veren, size güvenen ve takdir eden birisine mutlaka sıcaklık hissedersiniz. Dostane ilişkiler geliştirirsiniz. Siz de ona saygı duyar, değer verir, güvenirsiniz (K9).”

“Belli bir süreden sonra yaşanmışlıklar artınca müdür beyi daha iyi tanıdık. Müdür beyin olaylara bakışı, olayları ifade edişi, size ve arkadaşlarınıza yaklaşımı ve karakteri olumlu. Böyle olumlu yanlarını gördükçe aranızda etkileşim artıyor. Sonrasında konuşmalarını daha etkili buluyorsunuz sanırım (K10).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin duygusal olarak etkileyici dil kullanmalarının, yöneticiyle aralarında duygusal bağ kurmalarını sağladığını belirtmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K8; yöneticisinin, duygularını karşıya aktarmada başarılı olduğunu ve bu durumun sonucu olarak da aralarında duygusal bir bağ kurulabildiğini ifade etmektedir. Katılımcı K9, yöneticisinin ilgilenmesinin ve değer vermesinin aralarındaki ilişkilerin dostça ve samimi olmasına katkı yaptığını açıklamaktadır. Katılımcı K10 ise yöneticisiyle etkileşimlerinin iyi düzeyde olmasının, yöneticisinin üzerindeki duygusal etkisini arttırdığını belirtmektedir.

4.2.1.4.2. Güven Verici Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde, okul yöneticilerinin güven oluşturmalarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Güven verici dil kullanma alt temasında; “samimi olma” ve “söz ve davranışın tutarlı olması” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin güven verici dil kullanmaları, samimi olarak algılanmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdür beyin iyi niyetinden asla şüphe içine düşmedim. Dolayısıyla söyledikleri oldukça anlam kazandı. Samimidir. Davranışları sözlerinin bütünleyicisi ya da ardından geleni gibi olduğunu hissediyorum (K1).”

“Müdürün bana bu görevi verme şekli çok önemli. Yani bunu bir angarya olarak mı veriyor, yani ne niyetle veriyor. Konuşma şekli önemli. Burada bu

anlamda ilk görevi bana vermiş olması bana güvendiğinin bir göstergesiydi, belki de. Bundan dolayı çok hoşuma gitti (K3)."

"Konuştuğunda sözlerinde güven ve dolayısıyla samimiyet hissedilen bir yönetici. Duygularında samimi. Aslında peşinden gitmemiz ve onu dışarıda herhangi bir durumda savunmamız da duyguların karşılıklı yaşanmasından ileri gelir. Çünkü zannediyorum öğretmen arkadaşlar da müdür beye güvenir ve aldığı kararlarda arkasında durur (K12)."

Katılımcılar; yöneticilerinin güven verici dil kullanmalarının, samimiyet algılamalarına katkı yaptığını belirtmektedirler. Bu kapsamda K1, yöneticisinin sözlerinde samimi olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K2, yöneticisinin kendisine ilk görevi verme şeklinin güven duymasına katkı yaptığını açıklamaktadır. Katılımcı K12 ise yöneticisinin, sözlerine güvenildiğini ve dolayısıyla samimi bulunduğunu ifade etmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin güven verici dil kullanmaları, söz ve davranışlarının tutarlı olarak algılanmasına katkı yaptığını belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir::

"Müdür bey sözleriyle güven veren bir insandır. Sadece sözlerde kalmaz, söylediklerini uygular. Bu durumu güven duyulmasının sürekliliği açısından da önemli buluyorum (K5)."

"Kalbidir müdür bey okulun, yönetmeyi bilir. Müdür beyin hani bizim kendisine bağlılık hissetmemizde de güven veren iletişiminin etkili olduğuna inanıyorum. Ayrıca konuştukları ve yaptıkları tutarlı, sözlerinin peşinden gidebilirsiniz (K14)."

Katılımcılar; yöneticilerinin güven verici dil kullanmalarının, söz ve davranışlarının tutarlı olarak algılanmasına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K5 ve K14, yöneticisine güvendiklerini ifade etmektedirler. Dolayısıyla yöneticilerinin söylemleri, üzerlerinde olumlu etki bıraktığını vurgulamaktadırlar. Ayrıca katılımcılar; yöneticilerinin söylem ve davranışları arasında uyum olduğunu ve yöneticilerinin sözlerinin peşinden gidilebilecek kadar güvenildiğini ifade etmektedirler.

4.2.2. Cesaret Verici Dilin Yüksek Algılanmasına Etki Eden Faktörler

Katılımcıların; görüşme sürecinde cesaret verici dile ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu ana temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu ana temaya ilişkin “memnuniyet hissettirme”, “sağlıklı iletişim kurma” ve “insani değerleri öncüleme” temaları elde edilmiştir.

4.2.2.1. Memnuniyet Hissettirme

Katılımcıların; görüşme sürecinde yöneticilerinin memnuniyet hissettirmesine dair görüşleri doğrultusunda, bu temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu temaya ilişkin “takdir edici dil kullanma”, “iş kolaylaştırıcı mesajlar iletme” ve “adil olmayı içeren mesajlar verme” alt temaları elde edilmiştir.

4.2.2.1.1. Takdir Edici Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin takdir edici dil kullanmalarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Takdir edici dil kullanma alt temasında; “övme” ve “başarılı olduğunu belirtme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (7/15); okul yöneticilerinin takdir edici dil kullanmaları, övüldüklerini hissetmelerine katkı yaptığını, bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Bilgi yarışmasında şartnameyi hazırladım, sunumu hazırladım, müdürüme gösterdim, baktı ve çok güzel olmuş emeklerine sağlık hocam şeklinde beni öven sözler söyledi. Bu konuşması beni gerçek manada memnun etti (K2)”

“Genel olarak belirli görevlerde zaten kendi aramızda müdürümüz ödülleri veriyor. Yıl sonunda biraz daha spesifik davranabiliyor. Onun da nedeni belirtiyor ve ikna oluyoruz. Bu konuda tüm samimiyetini ortaya koyarak konuşma yaptığını biliyorum. Ödül vermeden önce de aldığı kararın doğruluğunu bir yoklar zaten. Ödül okullarda dedikoduyu arttırabileceğinden bu konuda dikkat ediyor ve dürüst davranıyor (K10).”

“Bu alanda sizin bilgi ve tecrübeleriniz öğrenciler açısından kazanç olur, şeklinde sözleri de oluyor. Benim takdir edilmem ve övülmem benden beklenen eylemlerin üst düzey olduğunun da bir delilidir aslında bir bakıma. Müdür bey

benden ciddi işler bekliyor, belli konularda bana umut bağlamış olduğuna inanıyorum. Müdür beyin benimle bu şekilde diyalog kurması beni memnun eder tabii haliyle (K11).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin takdir edici dil kullanmalarının, övüldüklerini hissetmelerine katkı yaptığını belirtmektedirler. Katılımcı K2, yöneticisinin yaptığı işler karşısında övgüde bulunduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K10, yöneticisinin ödülleri verme konusunda görüş aldığını ve olumlu spesifik mesajlar ilettiğini açıklamaktadır. Katılımcı K11 ise takdir edici dil kullanmasının, başarılarının iyi düzeyde olduğunun bir bakıma ispatı niteliğinde olduğunu belirtmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin takdir edici dil kullanmaları, başarılı olduklarının belirtilmesine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Bir gün veli toplantısı öncesi beni takdir etti. Bu işi de güzel başardın, maşallahın var kardeş tarzında bir söylemi oldu. Hoşuma gitti. Benim başarılarımda yanımda duran bir idarecim var. Bu duygu güzel ve motive edicidir (K1).”

“Arkadaşlar, değerli hocamızın başlattığı ve birkaç gün önce meyvelerini hızlı bir biçimde topladığımız projesi için çok teşekkür ederim. İlk benimle paylaştığında çok sabırsızlanmıştık, bir an önce başlansın da süreci yaşayalım ve meyve alalım diye. İşte gün bugünmiş şeklinde bir konuşma yapar. 3-5 dakikalık konuşmadan sonra sözü bizi bu kadar mutlu eden başarısından gurur duyduğum ve bu başarının da mimarı olan değerli hocama bırakıyorum, der (K6).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin takdir edici dil kullanmasının, kendilerini başarılı algılamalarına yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K1; yöneticisinin işini layıkıyla yaptığından söz ettiğini, bu sözlerin kendisinde güzel duygular uyandırdığını ve motive ettiğini açıklamaktadır. Katılımcı K6 ise yöneticisinin, kendisinden bahsederken gurur duyduğunu ve örnek gösterdiğini ifade etmektedir.

4.2.2.1.2. İş Kolaylaştırıcı Mesajlar İçerme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin, işi kolaylaştırıcı mesajlar vermelerine ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular

elde edilmiştir. İşi kolaylaştırıcı mesajlar verme alt temasında; “yükünü hafifletme” ve “kaynak sağlama” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin işi kolaylaştırıcı mesajlar vermeleri, yüklerinin hafiflemesine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdürümüz sorunlarımıza duyarlı biridir. Sorunlarımızla ilgilenir, çözümler sunar, başarılarımızla gururlanır, bizlere değer verir. Öncelikle iş ya da yönetmelik demez, insan der. Öğretmen arkadaşların ne kadar fedakar olduğunu gören biridir. Bizlerle konuşur, sorunlarımızı dinler. Yükümüzü hafifletmeye çalışır (K9).”

“... ben samimi bir şekilde durumu anlatırım. Müdür beye çarenin nasıl olabileceğini de söylerim bazen. O bana uyar. Elinden geleni yapar. Sadece benlik bir durum değil. Örneğin ders programı hazırlanırken herkesten fikir alır. Öğretmenlerinin kafalarının rahat ve enerjik bir şekilde okula gelmelerini arzu ettiğinden diye düşünüyorum, memnuniyetimizi ön plana alır (K12).”

Katılımcılar; yöneticilerinin işi kolaylaştırıcı mesajlar vermelerinin, yüklerinin hafiflemesinde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K9; yöneticisinin önceliğine insanı aldığını, işin insandan sonra geleceğini düşünen biri olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K9 ayrıca yöneticisinin, sorunlarını dinlemesinin ve bu sorunlara çözümler üretmesinin iş yüklerini hafifletici bir yanının olduğundan bahsetmektedir. Katılımcı K12 ise yöneticisinin, yüklerini biraz olsun hafifletmek için belli konularda görüşlerini aldığını ve memnuniyetlerini sağlama noktasında elindeki yetkileri kullandığını belirtmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin işi kolaylaştırıcı mesajlar vermeleri, işleri başarmaları için kaynak sağlamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“İşimizden memnuniyet duymamıza gelince müdürümüzün yaptığı yönlendirmelerin memnuniyetimizi sağladığını söyleyebilirim. Benim hoşuma gidiyor açıkçası. Müdürümüzün benim işimi kolaylaştırması, kariyerimde destek olmaya çalışması ya da sosyal ilişkilerimin güçlü olmasına yardımcı olması beni memnun

eder. Bu insanın benden yana hiçbir çıkarı yok, bu adam neden bu kadar geliştirmemizi istiyor kendimizi. Problemlerimi çözmemde ilham kaynağı oluyor, ödül almamı istiyor ve kısacası benim gelişimim için destek oluyor ve kaynak sağlıyor. Bu konular ondan ve okulumdan memnun olmamı arttırır (K10).”

“Okul müdürümün bana yardımcı olmaya çalışması ve bunu bilgisi, bilgilendirmesi ve benim zor işlerde başarılı olmamı sağlaması açısından oldukça değerli görüyorum (K14).”

Katılımcılar; yöneticilerinin işi kolaylaştırıcı mesajlar vermesinin, zor işleri bile daha kolay yapmaları için kaynak sunduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K10, yöneticisinin problem çözmesinde ilham kaynağı olduğunu ve her konuda daha iyi yapmasını desteklediğini ifade etmektedir. Katılımcı K14 ise yöneticisinin, belli bazı zorlukları aşmasında yardımcı olduğunu açıklamaktadır.

4.2.2.1.3. Adil Olmayı İçeren Mesajlar Verme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin adil olmayı içeren mesajlar vermeye ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Adil olmayı içeren mesajlar verme alt temasında; “ayrım yapmama” ve “eşit davranma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin adil olmayı içeren mesajlar vermeleri, ayrım yapılmadığına dair algılar oluşmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“...Müdür Bey hak ne ise gereken ne ise üzerine düşen ne ise onu yapar. Bu yaklaşımlarında sendika, parti ya da düşünce gözetmez. İnsandır, gerisi önemli değildir. (K7).”

“Öğretmenler arasında bir ayrım yapıldığını hiç görmedim. Bunu sağlayan okul müdürünün ta kendisidir. Herkese eşit mesafededir. Onun derdi o yaptı ya da bu yaptı değil. Birlikte güzel zaman geçirildi ve sorumluluklar en iyi şekilde yerine getirildi. Bu okuldan ayrıldıktan sonra bile dost kalabilmek önemlidir (K9).”

Katılımcıların; yöneticilerinin adil olmayı içeren mesajlar iletmelerinin, ayrım yapılmadığına dair algılar oluşmasını sağladığını ifade etmektedirler. Bu konuda katılımcılar K7 ve K9; yöneticilerinin çalışma arkadaşları arasında düşünce,

sendika ve benzeri nedenlerden dolayı herhangi bir ayırım yapmadıklarını belirtmektedirler.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin adil olmayı içeren mesajlar vermeleri, eşit davrandıklarına dair algılar oluşmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Bazı okullarda duyuyoruz sendikacılık faaliyetleri ve sonrasında öğretmenlerin birbirinden ayrılmasına neden olunuyor. Öğretmenler arasında ikicilik yerleştiriliyor. Müdür bey konusunda şanslı olduğumuzu düşünüyorum. Çünkü o kişileri sendikalarına göre değerlendirmez, yaptıklarına bakar (K11).”

“Yönetim bilmeyen bir idareci kendine faydası olmaz ki bize olsun. Müdür bey okulu gerçek anlamda yönetiyor. Demokrasi ve eşitlikle yönetiyor (K14).”

Katılımcıların; yöneticilerinin adil olmayı içeren mesajlar iletmelerinin, eşit davrandıklarına dair algılar oluşmasını sağladığını ifade etmektedirler. Bu konuda katılımcı K11, yöneticisinin çalışma arkadaşları arasında ikiciliğe neden olacak söz ve davranışlarının olmadığını belirtmektedir. Katılımcı K14, yöneticisinin yönetim alanına hakim olduğunu ve yönetimde eşitlikten yana olduğunu vurgulamaktadır.

4.2.2.2. Sağlıklı İletişim Kurma

Katılımcıların; görüşme sürecinde yöneticilerinin sağlıklı iletişim kurmasına dair görüşleri doğrultusunda, bu temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu temaya ilişkin “empatik dil kullanma”, “stres ve kaygıyı azaltıcı bir dil kullanma”, “ben dili kullanma”, “yargılayıcı ve suçlayıcı dil kullanmama”, “üslubu yumuşak mesajlar iletme”, “etkin dinleyici olmaya ilişkin mesajlar verme”, “sosyal ilişkileri destekleyen mesajlar iletme” ve “doğal olmaya ilişkin mesajlar verme” alt temaları elde edilmiştir.

4.2.2.2.1. Empatik Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin empatik dil kullanmalarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Empatik dil kullanma alt temasında; “yaşanılan zorlukların farkında olma”, “karşısındakini düşünme” ve “hislerini anlama” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (5/15); okul yöneticilerinin empatik dil kullanmaları, yaşanan zorlukların farkında olduklarının algılanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Zaten konuşmalarında vurgular öğretmenliğin çok emek gerektiren bir meslek olduğunu, bizlerin çok gayretli olduğumuzu görmekten mutlu olduğunu belirtir (K1).”

“Öğretmen olduğu gerçeğini bir kenara atmaz. Şu anda yönetim görevi vardır, ama her şeyden önce öğretmendir, öğretmenliğin zorluklarını bilir ve ahkam kesmekten uzak biridir. Öğretmenlik yaptığı süre içerisinde müdürlerini iyi gözlemlediğini ve özellikle iletişimde çok başarılı olamadıklarını gördüğünü bazen anlatır (K8).”

“Pek çok durum sayabilirim aslında. İzin, ders programı, görevlendirme, sorumluluk verme, kaynak bulma, fikirlerimi dinleme ve önemseme gibi (K14).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin empatik dil kullanmaları, yaşanan zorlukların farkında olduklarının algılanmasına yardımcı olduklarını belirtmektedirler. Katılımcı K1; yöneticisinin öğretmenlik mesleğinin emek gerektiren bir meslek olduğunu, bu emeğin okuldaki öğretmenler tarafından sarfedildiğini gördüğünü ve bu durumun onu mutlu ettiğini vurguladığını açıklamaktadır. Katılımcı K8, yöneticisinin mesleğin zorluklarını bildiğini ve bu zorlukları vurgulayan konuşmalar yaptığını belirtmektedir. Katılımcı K14 ise birçok durumda yöneticisinin, duyarlı ve ilgili olduğunu ortaya koyan bir dil kullandığını vurgulamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (5/15); okul yöneticilerinin empatik dil kullanmaları, karşısındakileri düşündüklerinin algılanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

“Müdür bey ders programları konusunda empati kurar. Herkesin mutlaka bir günü boşa çıksın diye uğraşır. Herkesten mutlaka görüşleri alır ve o doğrultuda müdür yardımcısı ile ayarlarlar (K6).”

“Müdürümüzün empatik yaklaşımlarını öncelikle sözlerinde görürüm. Konuşmasında karşıdakinin durumunu düşünerek devam ettirir (K10).”

“Müdür bey empatik yaklaşımlar sergilemeyi ilke edinmiştir. Zaten dışarıda da böyle bir insandır. Bencilliği hiç sevmeyen, başkalarını her daim düşünen ve diğerlerinin haklarına saygı duyan bir kişiliği vardır (K15).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin empatik dil kullanmalarının, karşısındakileri düşündüklerinin algılanmasını sağladığını ifade etmektedir. Katılımcı K6; yöneticisinin, ders programı konusunda çalışma arkadaşlarının durumunu düşündüğünü ve görüşlerini aldığını ifade etmektedir. Katılımcı K10; yöneticisinin, karşısındakinin durumunu düşünerek söylemlerde bulunduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K15 ise yöneticisinin, bencillikten uzak bir kişiliğe sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin empatik dil kullanmalarının, hislerinin anlaşıldığını algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Olaya sadece öğrenci boyutu ile bakmamak gerekir. Zor durumda olduğumuz da halimizden anladı. Örneğin çocuğum hasta izin istedim, hocam geçmiş olsun, yapabileceğimiz bir şey var mı şeklinde söyledi, benim derdimle ilgilendi ve izin verdi. Öğretmene her yönden destek olunması eğitimin bir parçasıdır (K2).”

“Müdürüm bir gün okula geç kaldığımda beni aradı, nasıl olduğumu sordu. Ben de o gün fırsat bulup arayamadığımı belirttim. Müdürüm hayır beni niye aramadın demek için aramadım ve biz çok kaygılandık, durumunuzu sormak için aradım dedi. Müdürüm işlerin yolunda gitmediğinden emindi. Ben okula geldiğimde beni odasına aldı ve beni dinlemeye başladı (K4).”

“Asıl mesele beni o ders çok dinlememleri de değildi aslında. Biraz evde sıkıntılar yaşadım. Müdür bey perde arkasını sezebilen bir insandır. Odasına geçtik, hocam benimle paylaşmak istediğin bir şey var mı? Bakın lütfen bana anlatın rahatlayın belki bir çözüm sunarım gibi yaklaşınca mevzuyu anlattım. Allah’ım ne kadar ilgilendi (K6).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin empatik dil kullanmaları, hislerinin anlaşıldığını algılamalarına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda katılımcı K2; yöneticisinin, zor günlerde halden anladığını ve bu günlerde yaşadığı sıkıntıların üstesinden gelmesinde ona yardımcı olmaya çalıştığını ifade etmektedir.

Katılımcı K3, işleri yolunda gitmediğinde yöneticisi tarafından anlaşıldığını ve bu konuda yöneticisinin sorunlarına duyarlı bir yaklaşım sergilediğini açıklamaktadır. Katılımcı K6 ise yöneticisinin, sezgilerinin güçlü olduğunu ve sıkıntısını dinlemeye hazır olduğunu belirttiğini ifade etmektedir.

4.2.2.2.2. Stres ve Kaygıyı Azaltıcı Bir Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin stres ve kaygıyı azaltıcı bir dil kullanmalarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Stres ve kaygıyı azaltıcı bir dil kullanma alt temasında; “olumsuz durumları bile güzel ifade etme”, “iş basitleştirme” ve “engelleri kaldırma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin stres ve kaygıyı azaltıcı bir dil kullanmaları, olumsuz durumları bile güzel ifade ettiklerini algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Eşim rahatsızlığında onun yanına gittim dertleştirdim. Hocam, oluyor böyle bazen ummadığımız anda hastalıklar. Hastalık da sağlık da bizim için. Yeter ki çaresi olsun hocam. Bak çaresi de varmış. Allah beterinden saklasın. Canını sıkma hocam, bizler de senin için ne gerekirse yaparız. Bu durumu hep birlikte atlatmanı sağlayacağız, dedi. Benim sakinleşmemi sağladı (K2).”

“Olumsuz haberler müjdelemez. Olumsuz haberleri dahi güzel bir dille ifade eder. Hocam, haktan hayırlısı, bu da bir imtihan. Bakın canınız sağ, gerisini biz hallederiz, siz üzülmeğin gibi söylemleri içtendir (K12).”

Katılımcılar; yöneticilerinin stres ve kaygıyı azaltıcı bir dil kullanmaları, olumsuz durumların bile güzel ifade edildiğini algılamalarına etkide bulunduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K2; yöneticisinin, zor günlerinde ferahlatıcı ve huzur verici konuşmalar yaptığını ifade etmektedir. Katılımcı K12 ise yöneticisinin, olumsuz durumların bile olumlu yönlerini görmelerini sağladığını ve istenmeyen bu durumların atlatılacağı konusunda umut aşıladığını açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (2/15); okul yöneticilerinin stres ve kaygıyı azaltıcı bir dil kullanmalarının, işi basitleştirdiklerini algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili ön plana çıkan katılımcı görüşü şöyledir:

“Bizim her şeyi deneyerek yapmamız demek zaman ve emek kaybı demektir. Oysa gördüğü ya da deneyimlediği olaylara dayanarak bizlerin yolundaki engelleri kaldırması memnuniyet vericidir. Çünkü ben daha az çaba sarfederek daha kolay işimi yapabiliyorum. Böylelikle zamanım artıyor, aileme ve öğrencilerime daha çok vakit ayırabiliyorum. Psikolojik olarak rahatlıyorum bir bakıma (K14).”

Katılımcılar; yöneticilerinin stres ve kaygıyı azaltıcı bir dil kullanmalarının, işi basitleştirdiklerinin algılanmasına etkiye bulunduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K14; yöneticisinin, her şeyi deneyerek öğrenmelerinin emek ve zaman kaybına yol açacağını düşündüğünü belirtmektedir. Böylelikle yöneticisinin, işiyle ilgili karşılaşılabileceği sıkıntılı durumların oluşmaması için yardımcı olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla katılımcı, kendine ve ailesine ayırdığı zamanın daha da fazlaştığını ve bu durumun psikolojik olarak daha rahat olmasını sağladığını açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin stres ve kaygıyı azaltıcı bir dil kullanmalarının, engellerin kaldırıldığının algılanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdür Bey daha önceden tanıştığım ya da kendisiyle paylaşıldığı ya da yönetmeliğe hakim olduğu için bazı konularda haliyle bilgi düzeyi ve öngörüsü daha iyidir. Görevimizi daha iyi bir şekilde icra etmek isterken bazı aşılması zaman alan prosedürel zorluklarla karşılaşabiliyoruz. Müdür beyin bu konularda görüşünü aldığımızda işin nasıl daha hızlı olacağına dair akıllı adımlar atabiliyoruz. Tıkandığımız noktada müdür beyden yardım isteyip sıkıntı yaşamadan atlatabiliyoruz (K10).”

“Bakın memnuniyetimin benim işlerim kolaylaştıkça arttığını düşünüyorum. Yani beni tutarsız uygulamalara sürüklemesin. Bugün böyle, hocam olmadı bir gün şöyle demesin. Gerçekten bir şeyler biliyorsa bana söylesin isterim. Aksi takdirde işimi yapma isteğimde azalma olur. Kaygılarım artar (K15).”

Katılımcılar; yöneticilerinin stres ve kaygıyı azaltıcı bir dil kullanmalarının, engellerin kaldırıldığının algılanmasına etkiye bulunduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K10; yöneticisinin, bazı konularda bilgi düzeyinin kendisinininkinden iyi olduğunu ve yasal bazı zorlukların daha kolay aşılmasını

sağladığını belirtmektedir. Katılımcı K15 ise yöneticisinin, kullandığı dilin tutarlı olduğunu ve güzel işler başarmalarına katkı sunduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla katılımcı, bu durumdan memnun olduklarını açıklamaktadır.

4.2.2.2.3. Ben Dili Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin ben dili kullanmalarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Ben dili kullanma alt temasında; “fikir sunma” ve “karar almasına yardımcı olma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin ben dili kullanmalarının, fikir sunmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Şu öğretmen şunu yapar şeklinde değil de biz A uygulamasını şu şekilde yapardık; bu konuda başarıyı böyle sağladık; biz böyle yapardık, ama siz bu konuda ne düşünüyorsunuz şeklinde okulun geçmişindeki olayları ya da başarıları anlatır (K1).”

“Kendi sözünü dinletir. Zaten biz öğretmenler bize mantıklı ve güzel açıklamalar yapıldığında dikkatle dinleriz. Müdür beyin sen dili kullandığını hiç duymadım. Şöyle bir olay da yaşanmıştı, ama siz bilirsiniz ya da ben olsaydım şu şekilde yapardım, şeklinde konuşmalarına rastlarız (K14).”

Katılımcılar; yöneticilerinin ben dili kullanmalarının, görüşlerini belirtmelerine yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcı K1; yöneticisinin, öğretmenlerin görüşlerini almaya yönelik sorular sorduğunu ve kişilerin görüşlerini önemseydiğini belirtmektedir. Katılımcı K14, yöneticisinin, belli konularda görüşlerini aktardığını ve konuşmalarında sen diline başvurmadığını açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (5/15); okul yöneticilerinin ben dili kullanmalarının, karar almalarına yardımcı olduğunu algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Bir problem durumunda hocam, ben olsam şu şekilde yaklaşırdım olaya gibi bizlerin de fikirlerini önemseyen yaklaşımları var. Ben bilirim, en iyisi benim dediğim gibi bir iddiasına şahit olmadım. Bu durumla ilgili fikirlerini belirtir ki

arkadaş doğru karar alabilsin. Problemin benzeri yaşayan arkadaşlardan bilgi alır, kendisi de ilgili öğretmen arkadaşına aktarır, tecrübelerini de işin içine katarak (K1).”

“Mütevazı bir şekilde görüş sunması bizleri oldukça etkilemektedir. Ona karşı sevgi ve hürmetimizi arttırmaktadır. Bu sözlerinden biri “acızane ben görüşlerimi sunuyorum ama bu işin mutfağında siz varsınız, ben sizin bu konuda iyi bir iş çıkaracağınızı biliyorum” ifadesidir (K9).”

“Ama en çok da sanki nöbet görevleri ile ilgili yönlendirme yapar. Orada da ben dili kullanır. Kimseyi suçlamaz. Kendi başından ya da duyduklarından yola çıkarak belli şeyler paylaşır.olalım, yapalım gibi ifadelerle cümleleri sonlandırır. Değerli arkadaşlar hitabını çok sık yineler (K15).”

Katılımcılar; yöneticilerin ben dili kullanmalarının, karar almalarına yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K1; yöneticisinin, öğüt vermek gibi bir niyetinin olmadığını anlaşıldığını ifade etmektedir. Yöneticisinin sadece farklı açılardan bakmasına katkı sunduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K9 ise yöneticisinin, öğretmenlik mesleğinin içinde yer aldıklarını ve onların bazı konularda doğal olarak kendisinden daha iyi olabileceğini belirttiğini ifade etmektedir. Katılımcı K15 ise yöneticisinin, emir niteliğinde cümleler kurmadığını belirtmektedir.

4.2.2.2.4. Yargılayıcı ve Suçlayıcı Dil Kullanmama

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin yargılayıcı ve suçlayıcı dil kullanmamalarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Yargılayıcı ve suçlayıcı dil kullanmama alt temasında; “ön yargılı olmama”, “incitici konuşmama” ve “suçlama eğiliminde olmama” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin yargılayıcı ve suçlayıcı dil kullanmamaları, ön yargılı olmadıklarının algılanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Olumsuz durumlarda ilk yanınızda onu bulursunuz. Bu gibi durumlarda hesap soracak kadar ön yargılı, anlayışsız ya da kendini beğenmiş ya da yetkisinin ona tanıdığı bazı hakları aklından bile geçirmez. Zaten o her zaman der önce insan

olmak. Müdür bey çok sık söyler bu ifadeyi. İnsan olmak, bu ifadenin içi doludur müdür beyde (K5)."

"Her insanın başına türlü sıkıntıların gelebileceğine inanır. İnsanlara ön yargı ile yaklaşmaz. Ön yargılı konuşmaz. Güvenir. Biraz davranışlarında telkinlidir haliyle, gayet iyi niyetli kişiliği var (K11)."

Katılımcılar; yöneticilerin yargılayıcı ve suçlayıcı dil kullanmamalarının, ön yargılı olmadıklarının algılanmasına yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K5; yöneticisinin ön yargılı, kendini beğenmiş ve anlayışsız biri olmadığını açıklamaktadır. Yöneticisinin, insan olmak sözünü sık sık yinelediğini ifade etmektedir. Katılımcı 11 ise yöneticisinin; insanlara ön yargıyla yaklaşmanın doğru olmadığını, güvenmenin gerekliliğini ve kişilere iyi niyetli olunmasının önemini belirttiğini vurgulamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin yargılayıcı ve suçlayıcı dil kullanmamaları, incitici konuşmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

"Söylemlerini oldukça etkili buluyorum. Özellikle karşıdaki kişinin kişiliğini zedelemeyen bir dil kullanması, karşıdaki kişiyi yaralamayan bir dil kullanması oldukça önemli (K3)."

"Onunla konuştuğumuzda anlayışlıdır. Beni ve arkadaşlarımı sorgulamaz, suçlamaz ve bize yönelik incitici sözler sarf etmez. Şöyle söyleyeyim, insani değerlere önem veren bir kişidir. İşler nasılsa yapılır, ama insanlar bir kere kaybedilirse bir daha kazanılmasının zor olduğunu bilen bir yöneticidir (K13)."

Katılımcılar; yöneticilerin yargılayıcı ve suçlayıcı dil kullanmamalarının, incitici konuşmalarına yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K3; yöneticisinin sözlerinin, karşısındakini yaralamadığını ve incitmediğini ifade etmektedir. Katılımcı K13 ise yöneticisinin, insanları kaybetmemek için söylemlerine dikkat ettiğini ve yapılacak işlerden ziyade işi yapacak olan kişilere önem verdiğini açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin yargılayıcı ve suçlayıcı dil kullanmamaları, suçlama eğiliminde olmadıklarını algulamalarına katkı yaptığını

ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Olumsuz bir şey olursa bizi kesinlikle suçlamıyor. Bu benim hatam, benim bazı eksikliklerim oldu der. Olumlu sonuç elde edildiğinde öğretmenlere teşekkür ediyor, hep birlikte yaptık diyor; olumsuz durumda ise öğretmenlere yönelik suçlayıcı bir dil kesinlikle kullanmıyor (K1).”

“... ama sesimdeki yorgunluğu ve üzüntüyü hissetti tabi ki. Hocam, ne kusuru ya, ben sizi tanımıyor muyum, sen dert etme hocam, önemli değil, dedi. Yine de bir sıkıntın olursa dinlerim, dedi ve ayrıldık. Burada işte geç kaldın, neredeydin gibi suçlayıcı ve kuralları hatırlatıcı konuşmalar yapan biri hiç değildir (K14).”

Katılımcılar; yöneticilerinin yargılayıcı ve suçlayıcı dil kullanmamalarının, suçlama niyetinde olmadıklarını algılamalarına yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K1; yaşanan olumsuz durumlarda, yöneticilerinin suçlama içeren mesajlar vermediğini ve mesajlarından böyle bir niyetin algılanmadığını ifade etmektedir. Katılımcı K14 ise yöneticisinin, kimsede kusur bulma niyetinde olmadığını ve suçlayıcı konuşmadığını açıklamaktadır.

4.2.2.2.5. Üslubu Yumuşak Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin üslubu yumuşak mesajlar iletmeye ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Üslubu yumuşak mesajlar iletmeye alt temasında; “sesini yükseltmemeye” ve “tatlı dilli olma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin sesini yükseltmemeleri, üslubu yumuşak mesajlar iletmelerine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdürümüzü kızgın ve saldırgan bir şekilde söz sarfederken görmedim. Üstüne bazı konularda gisilse bile, zor duruma düşürülse bile, istemediği bir durum başına gelse bile bağırıp çağırmaz. Sessizce çözümler arar, yardım istenecek birileri varsa onları da bilgilendirir. Öfkelenildiğinde kimseye çok belli etmez, yapıcı davranır. Sözel iletişimi her ne olursa olsun olumlu ve sorun çözücüdür (K8).”

“Müdür beyin sözlerine gelince yapılacak işlere ışık tutacak açıklamaları var. Kullandığı dil yumuşak ve ön yargısız. Tamamen güven veren, kırmayan ve destekleyen (K15).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin konuşurken sesini yükseltmemeleri, üslubu yumuşak mesajlar iletmelerine yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K8; yöneticisini, sinirli ve saldırgan olarak görmediğini, sinirlense bile kimseye belli etmediğini ve duygularını kontrol edebildiğini açıklamaktadır. Katılımcı K15 ise yöneticisinin, konuşmalarını sert bir üslubla gerçekleştirmediğini ifade etmektedir. Bu durumun da kişilere olumlu yansımalarının olduğunu açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin tatlı dilli olmaları, üslubu yumuşak mesajlar iletmelerine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Öğretmen değişikliğini olumlu bulmayan ve istemeyen biri diyebilirim. Ayrıca okulumuza sahip çıkmamız ve onun toplumdaki yerini daha değerli kılmamız onun için önemlidir. Bu yönleri düşündüğü ve dolayısıyla özellikle iletişim konusunda hassas davrandığı söylenebilir. Konuşmalarıyla kırıp dökmez, sert konuşmaz, insanları kırmaz, tersi güzel ve olumlu konuşur (K7).”

“Genelde öğretmenlerinin isteklerini kırmayan tatlı muhabbeti olan şeker gibi birisidir (K11).”

“Müdürüm olumlu bir dil kullanır, sevecen bir dil kullanır. Müdür bey sempattir, kaba konuşmaz, dili tatlıdır. Tartışmaz, tartışsa bile münakaşadan çok uzaktır. Kalp kıran biri değildir. Olumsuz ve karamsar konuşmaz (K12).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin konuşurken tatlı dilli olmalarının, üslubu yumuşak mesajlar iletmelerine yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K7; yöneticisinin duygularını yönetebildiğini, insanlara karşı güzel ve olumlu söylemlerde bulunduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K15, yöneticisinin muhabbetinin istenen tarzda olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K12 ise yöneticisinin, kırıcı tartışmalardan uzak ve yapıcı birisi olduğunu belirtmektedir.

4.2.2.2.6. Etkin Dinleyici Olmaya İlişkin Mesajlar Verme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin etkin dinleyici oldukları konusunda mesajlar vermelerine ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Etkin dinleyici olmaya ilişkin mesajlar verme alt temasında; “sakin bir şekilde dinleme” ve “sabırlı bir şekilde dinleme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin etkin dinleyici olmaya ilişkin mesajlar vermeleri, sakın bir şekilde dinlendikleri algısının oluşmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Getirdiğim her öneriyi dinler. Açıklamalar yapar. Bu olmaz, bu nasıl düşünce ya da insan biraz hazırlık yapar ve benzeri beni soğutucu sözler söylemez. Benim gördüğüm en önemli özelliği sakın bir şekilde dinlemesidir. Dinledikten sonra kendi görüşlerini ortaya koyar (K3).”

“Evdeki yaşadığım problemi sabah okula geldiğimde o fark etti. Odasında beni dinledi. Terapi yapar gibi beni iyice dinledi, ben anlattıkça rahatladım (K10).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin etkin dinleyici olmaya ilişkin mesajlar vermeleri, sakın bir şekilde dinlendiklerinin algılanmasına katkı yaptığını belirtmektedir. Katılımcı K3; yöneticisine ilettiği her öneriyi, yöneticisinin dikkatlice dinlediğini ve sonrasında bu konuda görüşlerini ilettiğini ifade etmektedir. Katılımcı K10 ise yöneticisinin, sorununu fark etmesiyle birlikte dinlemeye hazır olduğunu açıklamaktadır. Yöneticisinin odasına gittiğinde ise konuşmalarını, dikkatlice dinleyip sözünü kesmediğini ve onun konuşmasını rahatlıkla sürdürmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin etkin dinleyici olmaya ilişkin mesajlar vermeleri, sabırlı bir şekilde dinlendikleri algısının oluşmasına katkı yaptığını, bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Dinlerken gözlerini genişçe açar, sözümü hiç kesmez, ara ara ilgisinin ne kadar üst düzeyde olduğunu anladığımız sözcükler kullanır. İş olsun diye dinliyor görünmez. Durumu anlar ve o sürecin daha heyecanlı ve harika geçirilmesini sağlar (K9).”

“Bizlere öncelik verir. Önce bizleri dinler. Bu bize verdiği değeri gösterir. Önce bizimle ilgilenir. Gerekirse diğer işlerini bekletir, ama bizi dinler. Bizi bekletmez, teneffüsümüzün hepsini almamaya özen gösterir (K13).”

“Bir iki sohbet, konuya girdim. Anlattım sıkıntımı, pür dikkat dinledi, bazen dinlediğini onaylar gibi başını salladı. Hiçbir ayrıntıyı kaçırmadan sorunu tam olarak tespit etmek istedi galiba (K14).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin etkin dinleyici olmaya ilişkin mesajlar vermeleri, sabırlı bir şekilde dinlendikleri algısının oluşmasına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K9; yöneticisinin, sözünü hiç kesmediğini ve anlamaya çalıştığını gösteren dönütler verdiğini ifade etmektedir. Katılımcı K13, yöneticisinin önemli işlerinden birinin çalışma arkadaşlarını sabırla dinlemek olduğunu ve bu şekilde yöneticisinin karşısındakilere değer verdiğini açıklamaktadır. Katılımcı K14 ise yöneticisinin, karşısındakini dikkatli bir şekilde dinlediğini, istek ya da sorunu tam olarak anlama niyetinde olduğunu gösteren dönütler verdiğini belirtmektedir.

4.2.2.2.7. Sosyal İlişkileri Destekleyen Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin sosyal ilişkileri destekleyen mesajlar iletmelerine ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Sosyal ilişkileri destekleyen mesajlar iletmeye alt temasında; “ziyaret etme”, “ilişkilerde derinlik sağlama” ve “dostluk vurgusu yapma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin sosyal ilişkileri destekleyen mesajlar iletmeleri, birbirlerini ziyaret etmelerine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bazı görüşme metinleri şöyledir:

“Okulda çocuğu olan, evlenen, çocuğu evlenen öğretmenlere takıntı alınır. Ona bir nevi destek olunur. Taziyesi olanın taziyesine gidilir. Buradaki müdür beyin rolü bizlerle fikir alarak bizleri organize etmesidir. İşte ne yapılabilir, ne kadar toplanabilir ve benzeri konularda mesajlar verir (K1).”

“Müdür Bey hasta ziyaretlerinde bulunur. Başımızdan geçen ameliyat olayında yanımda gördüğüm kişilerden biriydi. Ziyarete gelmeleri yönünde diğer öğretmen arkadaşlara da ricada bulunmuş, bunu da öğrendim. Bekliyor muydun dersenez, vefalı ve duyarlı olduğunu biliyordum, ama bu kadarı da sürpriz oldu.

Müdür beyin aileden ve eğitiminin de katkısı ile sahip olduğu bazı önemli değerler vardır. Sadece okul personeliyle ilgisi sınırlı olmayan bir etkileşim kalitesi var (K5).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin sosyal ilişkileri destekleyen mesajlar iletmelerinin, kişilerin birbirlerini ziyaret etmelerine yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K1; yöneticisinin, herhangi bir öğretmen arkadaşının acı ya da tatlı gününde ziyaret edilmesi yönünde teşvik ettiğini ve bu ziyareti bizzat yöneticisinin düzenlediğini belirtmektedir. Katılımcı K5 ise ameliyatı sonrasında; yöneticisinin öğretmen arkadaşlarını ziyaretlerde bulunmaları yönünde organize ettiğini ve yöneticisiyle birlikte öğretmen arkadaşlarının kendisini ziyaret ettiğini açıklamaktadır. Ayrıca katılımcı K5; yöneticisinin, insana değer veren vefalı bir karaktere sahip olduğunu belirtmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin sosyal ilişkileri destekleyen mesajlar iletmeleri, okul üyeleri arasındaki ilişkilerde derinlik sağlanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Yeri geldi arkadaşımızın mutlu gününde yanında olduk, yeri geldi üzüntülü gününde destek olduk. Birbirimizi yarı yolda bırakmadık. Aile gerçeğini okulda da yaşadık. Bu durumun buralara kadar gelmesi yani ilişkilerin derinleşmesi ve bunun yıllar içerisinde devam etmesi müdürün oluşturduğu kültürle ya da kültüre yaptığı önemli katkılarla oluştuğunu söyleyebilirim (K8).”

“Bizlerle daha sık zaman geçirmeye çalışır. Sadece bizim kendisi ile etkileşimde değil, öğretmenler arasındaki etkileşimi de güçlendirmeye çabalar. Bu konuda bizlerin aynı ortamda iyi bir vakit geçirmesini sağlar. Aslında bu ortamın elinden geldiğince çalışılır ve yaşanılır olmasına özen gösteriyor. Okuldaki sosyal ilişkileri güçlendirmeye çalıştığı görülmektedir. Birbirimizle ilişkilerimizde iletişim diline özen göstermemizi tavsiye eder (K9).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin sosyal ilişkileri destekleyen mesajlar iletmelerinin, okulda ilişkilerin derinleşmesini olumlu olarak etkilediğini ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K8; yöneticisinin acı ya da tatlı günlerde birlikte olunmasını, okul kültürünün bir parçası haline getirdiğini belirtmektedir.

Katılımcı K9 ise yöneticisinin; öğretmen arkadaşlarına sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi için fırsatlar sunduğunu ve tavsiyelerde bulunduğunu açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (5/15); okul yöneticilerinin sosyal ilişkileri destekleyen mesajlar iletmeleri, dostluk kurmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Arkadaşların anlattığına göre müdürümden önce bay ve bayanlar arasında bir uçurum varmış. Kimsenin kimseye selam vermediğini ve günaydın bile demediklerini duyduk. Müdür bey özellikle buna dikkat etmiş ve arkadaşlar sizin bayan öğretmenlerle bir probleminiz mi var, neden çekingenlik var şeklinde soru yöneltmiş ve arkadaşlık konusuna değinmiş. Zaman içerisinde o yakınlaşmayı, kaynaşmayı ve dostluğu sağlamamızda destek oldu (K2).”

“Sözlerinde samimiyet ve arkadaşlık ya da dostluk ilişkilerinin önemi eksik olmaz. İnsanların yalnız olamayacağını ve sevicek ve değer verilecek birçok yanının olduğunu söyleyen biridir. Ona göre bizler yeterli sevmek isteyelim, her insanın birçok sevimli yanının olduğuna inanır ve inandırır (K12).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin sosyal ilişkileri destekleyen mesajlar iletmelerinin, dostluk kurmalarını olumlu olarak etkilediğini ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K2; yöneticisinin, bay ve bayanlar arasındaki ilişkilerin uzaklığına vurgu yaptığını ve bu konuda tavsiyelerde bulunduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla zaman içerisinde bu gruplaşmanın yerini kaynaşmanın, yakınlaşmanın ve dostluk kurmalarının aldığını vurgulamaktadır. Katılımcı K12 ise yöneticisinin; insanların sevicek ve değer verilecek pek çok yanının olduğunu sıklıkla dile getirdiğini, bu sözlerinse yansımalarının olumlu olduğunu açıklamaktadır.

4.2.2.2.8. Doğal Olmaya İlişkin Mesajlar Verme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin doğal olduğu konusunda mesajlar vermelerine ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Doğal olmaya ilişkin mesajlar verme alt temasında; “yapmacık olmama” ve “net olma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin doğal olmaya ilişkin mesajlar vermeleri, yapmacık olmadıklarının algılanmasına katkı yaptığını ve bu

yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdür bey görüşlerini olduğu gibi ifade etmekten kaçınmaz. Bunu bütün öğretmen arkadaşlardan beklediğini de belirtir. Arkadaşlar bana olanı biteni samimi bir şekilde anlatın der (K5).”

“Gayet doğal ve sıcak bir şekilde duygularını paylaşır. Benim ve arkadaşlarımın da rahat bir şekilde duygularını paylaşmalarını ister. Sözleri ile dost yanlısı olduğunu gösterir. Kibirli, sevimsiz ya da sulu olmadığını sözleri ve davranışlarından anlarsınız. Kendinizi rahatlıkla ifade edebileceğiniz ve sır tutan iyi bir insandır. Sözlerinin ve davranışlarının yapmacık olmadığına inandığımız bir beyefendidir (K13).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin doğal olmaya ilişkin mesajlar vermelerinin, yapmacık olmadıklarının algılanmasına katkı yaptığını ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K5; yöneticisinin, görüşlerini olduğu gibi aktardığını ve çalışma arkadaşlarından da aynı duyarlılığı göstermelerini istediğini belirtmektedir. Katılımcı K13 ise yöneticisinin; sıcak ve samimi bir karaktere sahip olduğunu ve görüşlerini çekinmeden paylaştıklarını açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin doğal olmaya ilişkin mesajlar vermeleri, net olduklarının algılanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Bir yöneticinin çalıştığı gruba net olarak ne yapacağını anlatması çok önemli, çünkü çalışan belirsizlik ortamında çok başarı gösteremez. Müdürün yanında müdür yardımcısının bu konuda müdürün verdiği direktifleri net olarak anlaması ve uygulaması gerekir. Müdürümüz isteklerini doğru bir şekilde anlatabilme yeteneğine sahip ve kendini iyi bir şekilde ifade edebilen bir yönetici. Okulda müdürümüzün verdiği mesajlar, uyarıları ve beklentileri net olarak anlaşılmakta (K3).”

“Zaman zaman bizi heyecanlandırarak verimliliğimizi arttırmaya yönelik söylemlere şahit oluyoruz. İyi iletişim tabii ki bizleri etkiliyor. Müdürüm doğal bir insan, fazla sözü uzatmaz. Kısa ve net anlatır. Dinler. Bizden bir şeyleri onunla paylaşmamız hoşuna gider. Yardımcı olur (K7).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin doğal olmaya ilişkin mesajlar vermelerinin, net olduklarını algılamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K3; yöneticisinin, öncelikle çalışma arkadaşlarına karşı net olduğunu ve mesajlarının kolay anlaşılır olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K7 ise yöneticisinin, kısa ve öz anlatımlarda bulunduğunu ve bu durumdan hoşnut olduklarını açıklamaktadır.

4.2.2.3. İnsani Değerleri Öncüleme

Katılımcıların; görüşme sürecinde yöneticilerinin insani değerleri öncülemesine dair görüşleri doğrultusunda bu temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu temaya ilişkin “şefkat ve merhamet içeren dil kullanma”, “ihtiyaç ve beklentileri önemseyen dil kullanma”, “kişisel sorunlara duyarlı dil kullanma”, “anlayışlı ve kibar bir dil kullanma”, “farklılıklara saygı içeren mesajlar iletme” alt temaları elde edilmiştir.

4.2.2.3.1. Şefkat ve Merhamet İçeren Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin şefkat ve merhamet içeren dil kullanmalarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Empatik dil kullanma alt temasında; “iyi etkileşim kurma”, “hoşgörülü olma” ve “kin gütmeme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin şefkat ve merhamet içeren dil kullanmaları, iyi etkileşim kurmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdür bey genel olarak merhametli, şefkatli ve sevecen bir karaktere sahiptir. Hoşgörülüdür. Kullandığı sözcüklerde bu değerlerin izini çok rahatlıkla görürsünüz. Yaşadığımız problemlerimize de bu doğrultuda yaklaşır ve çözümler sunar (K1).”

“Müdür beyin insanlığı müthiştir. Onda kibir gibi istenmeyen duygular bulunmaz. Herkesi sever ve herkesle arası iyidir. Herkese karşı nazik davranır. Elinden gelirse yapar, gerçi biz yardım istediğimizde hiç yapamam dediğine de rastlamadım, uğraştı (K14).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin şefkat ve merhamet içeren dil kullanmaları, çalışma arkadaşlarıyla kaliteli etkileşim kurmalarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K1; yöneticisinin kendilerine şefkatle yaklaştığını ve konuşmalarına da bu durumun yansıdığını ifade etmektedir. Yöneticisinin, bu tür konuşmalarından kendilerine değer verildiğini algıladıklarını vurgulamaktadır. Katılımcı K14 ise yöneticisinde; kibir gibi olumsuz duyguların varlığını hissetmediğini, ince ve nazik bir karaktere sahip olduğunu, mesajlarını da bu doğrultuda iletildiğini açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin şefkat ve merhamet içeren dil kullanmaları, hoşgörülü olarak algılanmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Müdür Bey ile herkesin olduğu gibi benim de etkileşimim ya da ilişkim iyi. Zaten o kimseyle kötü olacak bir ortam yaratmaz, özellikle kaçınır. İşleri küskünlük, kırgınlık boyutuna taşımaz. Küçük şeylere takılmayan, büyük ve özlü sözler dile getiren bir kişiliği var (K6).”

“Bir öğretmen arkadaş hata yapsa da onu kişisel algılamaz. Durumu mazur görür, insanın olduğu her yerde sorun da olur yaklaşımını benimser. Sorgulamaz ve kırmaz. Kendimizi her alanda yetiştireceğimizden ya da hatalarımızı en iyi şekilde telafi edeceğimizden emindir (K12).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin şefkat ve merhamet içeren dil kullanmaları, hoşgörülü bir karaktere sahip olduklarını algılamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K1; yöneticisinin küçük meselelere takılmayan, bu küçük meseleleri büyütmeyen ve söylemleri güçlü bir kişi olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K12 ise yöneticisinin; yaşanan olayları kişisel algılamadığını, durumu mazur gördüğünü, kimseye karşı kırıcı olmadığını ve kişilerden hatalarını telafi etmelerini beklediğini açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin şefkat ve merhamet içeren dil kullanmaları, kin gütmediklerinin algılanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa o şekilde davranır. Hiçbir zaman da yaptığı iyilikleri yüze vurmaz. Kişinin olumsuzluklarını da özellikle unutmaz, hiç vurgulamaz. Müdür bey takıntılı bir insan değildir. Biri isterse saygısızlık yapsın, sükunetini korur ve gün gelir zaten o kişi müdürden özür diler. Kesinlikle çok merhametli ve bağışlayan, hoşgörülü bir insan (K6).”

“Müdür Beyin insanlığı müthiştir. Onda kibir gibi istenmeyen duygular bulunmaz. Herkesi sever ve herkesle arası iyidir (K14).”

“Kimseye kin gütmeyen, kötü his duymayan biridir. Bir kere toplantıda bir arkadaş yanlış şeyler konuştu, ama o sakin bir şekilde açıklama yaptı. Onun yaptığı gibi suçlamadı, açık aramadı. Karşılığı oldukça yumuşak ve inandırıcı oldu sanki (K15).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin şefkat ve merhamet içeren dil kullanmaları, kin gütmediklerinin algılanmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K1, yöneticisinin kendisine karşı oluşan olumsuz durumlarda bile sakinliğini koruduğunu, takıntılı biri olmadığını ve bağışlayıcı bir yapıda olduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K14; yöneticisinin, herkesle arasını iyi tuttuğunu belirtmektedir. Katılımcı K15 ise yöneticisinin, hiç kimsenin kusurunu aramayan, kendisine karşı haksız bir yakıştırma olduğunda bile sakin davranan biri olduğunu belirtmektedir.

4.2.2.3.2. İhtiyaç ve Beklentileri Önemseyen Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin İhtiyaç ve beklentileri önemseyen dil kullanmalarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. İhtiyaç ve beklentileri önemseyen dil kullanma alt temasında; “isteklere duyarlı olma” ve “görüş alma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin ihtiyaç ve beklentileri önemseyen dil kullanmaları, isteklere duyarlı olduklarının algılanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdür Bey için zaman önemlidir, zamanı kime harcadığı da. Whatsapp profilinde de okumuştum buna benzer bir şey. Evet, işi kalsın önemli değil, sonrada yapardı ama bizler öncelikliydik. Hocam buyurun konuşalım der (K6).”

“Yeter ki sizin ona ihtiyacınız olduğunu bilsin. En yumuşak ve yüreğe dokunan ses tonuyla size yardım edebileceğini belirtir. Sizin yanınıza geliyor, sizi dinliyor. Her işinden önce siz varsınız. Sizin ihtiyaçlarınızın onun önceliği olduğunu söylüyor. Hocam buyurun konuşalım der (K11).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin ihtiyaç ve beklentileri önemseyen dil kullanmaları, isteklere duyarlı olduklarının algılanmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K6; yöneticisinin, zamanının değerli ve bu zamanını kim için harcayacağını önemli olduğuna dair mesajlar ilettiğini açıklamaktadır. Katılımcı K11; yöneticisinin, ihtiyaç hissettikleri anlarda yanlarında olduğunu, sorunlarını dinlediğini ve önceliğinin çalışma arkadaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak olduğuna dair mesajlar verdiğini belirtmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (5/15); okul yöneticilerinin ihtiyaç ve beklentileri önemseyen dil kullanmaları, çalışma arkadaşlarından görüş almalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Müdür Beyin diğer özelliği görüşleri almasıdır. Ben her şeyi bilirim havasında değildir. Fikir alışverişi çok önemli bence. Çünkü asıl işin mutfağında biz öğretmenler varız. Bire bir sıkıntıları biz yaşıyoruz diye düşünüyorum. Böylece bizleri daha iyi anlar (K2).”

“Ders programının ayarlanmasında da bizlere sorar, görüşlerimizi alır. Adil davranır ve her öğretmenin ihtiyaç ve isteğine göre düzenleme yapar. Kişisel isteklere duyarlıdır. Bu müdürümüzün yine ince ve güzel davranışına örnek teşkil edebilir. Bizim fikrimizi alması, bizi önemsemesi ve ihtiyaçlarımızı ya da beklentilerimizi ciddiye alması bize verdiği değer ölçüsünü gösterebilir (K14).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin ihtiyaç ve beklentileri önemseyen dil kullanmaları, onlardan görüş alınmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K2; yöneticisinin kendilerine danışarak iş yaptığını ve onların görüşlerinin önemli olduğuna ilişkin mesajlar verdiğini belirtmektedir. Katılımcı K11 ise yöneticisinin, fikirlerine önem vermesinin değer gördüklerini ve önemsendiklerini hissettirdiğini açıklamaktadır.

4.2.2.3.3. Kişisel Sorunlara Duyarlı Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin kişisel sorunlara duyarlı dil kullanmalarına dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. İhtiyaç ve beklentileri önemseyen dil kullanma alt temasında; “sorunlarla ilgilenme” ve “etkin dinleme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin kişisel sorunlara duyarlı dil kullanmaları, sorunlarıyla ilgilenildiğini algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Onların kendilerini huzurlu hissetmeleri için elinden geleni yapar. Bir hastan olur, ziyarete gelir. Bir sıkıntı olur, kardeş ben ne güne duruyorum der. Çözer. Cenazesi olan arkadaşların mutlaka cenazelerine katılır ve bu konuda her türlü desteği sunar. Kendini yapılacak işlere dahil ettirir (K1).”

“Benim yanıma gelip nasılsın hocam, nasıl gidiyor türünden hal hatır sorması önemli. Bir sıkıntım varsa ilgilenmesi ve onu birlikte çözmeye çalışması gayet olumlu. Benim sorunlarımla dertlenmesi ve gerçekten bir şeyler yapmak için yürekten çabalaması çok hoş(K8).”

“Müdür Bey doğru olan şeyleri yapmaktan çok da çekinmeyen bir kişiliği vardır. Bizlerle ilgilenmesi, kişisel problemlerin aşılmasında yardımcı olması unutulmaz şeylerdir (K11).”

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin kişisel sorunlara duyarlı dil kullanmaları, etkin dinlediklerini algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Müdürümüz sorunlarımıza duyarlı biridir. Sorunlarımızı dinler, çözümler sunar, başarılarımızla gururlanır ve bizlere değer verir. Öncelikle iş ya da yönetmelik demez, insan der (K9).”

“Evdeki yaşadığım problemi sabah okula geldiğimde o fark etti. Odasında beni dinledi. Terapi yapar gibi beni iyice dinledi, ben anlattıkça rahatladım. Bu konuda beni kıskırtmak ya da müessesenin yok olmasına yol açacak nitelikte değil de

bu sorunun kendi hayatında yaşadıklarından da örnekler vererek nasıl aşılabacağını açıkladı (K10).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin kişisel sorunlarına duyarlı mesajlar vermelerinin, sorunlarıyla ilgilendiklerini ve etkin dinlediklerini algılamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Yöneticisi tarafından sorunlarını açıklaması için imkan tanınan ve ilgilenilen çalışanların, psikolojik olarak daha rahat oldukları düşünülebilir. Bu tür yöneticilerin, insanı merkeze alan bir yönetim anlayışını benimsediği belirtilebilir.

4.2.2.3.4. Anlayışlı ve Kibar Bir Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin anlayışlı ve kibar bir dil kullanmalarına dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Anlayışlı ve kibar bir dil kullanma alt temasında; “uzlaşma” ve “nazik davranma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin anlayışlı ve kibar bir dil kullanmaları, uzlaşmacı olduklarının algılanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Kesinlikle akıl verici tarzda iletişim kurmaz, bu konuya özellikle dikkat eder. Aklıma gelmişken bir de birisi kendisine fikrinin yanlış olduğunu söylese kesinlikle tartışmaz ve gerekçelerini anlamaya çalışır. En son uzlaşıcı bir dil kullanır (K6).”

“Bir toplantıda müdür beye hocam, ben bu sorumluluğu alamam diyen bir öğretmen arkadaşına hocam, sorun değil, başka bir görev alırsınız ilginizi çeken, iyi olur şeklinde yanıt verdi (K11).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin anlayışlı ve kibar bir dil kullanmaları, uzlaşmacı olduklarının algılanmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda K6; yöneticisinin karşıt görüşler belirtildiğinde anlayışlı davrandığını, gerekçelerini anlamaya çalıştığını ve uzlaşma aradığını açıklamaktadır. Katılımcı K11 ise yöneticisinin; kendisine itiraz edildiği durumlarda bile anlayışı elden bırakmadığını ve yöneticisinin konuşmasını kibar bir şekilde sürdürdüğünü ifade etmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin anlayışlı ve kibar bir dil kullanmaları, nazik davrandıklarının algılanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Öne çıkan bazı görüşme metinleri şöyledir:

“Mesela toplantı ile ilgili bir ertelenme durumu olduğunda şunu diyebilirdi. Arkadaşlar toplantı yarına ertelendi, diyebilirdi, bunu demek yerine öncelikle mazeretini belirtti. Bizi mazeretine ikna etti. Anlayış göstermemizi bekledi, bu noktada duyarlı davrandı. Karşıdaki kişiyi önemseydiğini, fikirlerine saygı duyduğunu algıladım. Kullandığı dil değer verdiğini, karşıdaki kişiye saygı duyduğunu ifade eden bir dildi. Arkadaşlar arasında da olumlu bir şekilde karşılandı (K3).”

“Bir kere müdür beyin bizimle ilgilenmesi, sorunlarımızda destek ve yardımcı olması, samimi çözümler sunması önemli ve bizim açımızdan takdir edilmektedir. Odasına girdiğimizde mutlaka ilgilenir, ne içeceğimizi sorar ve kibar bir şekilde ağırlar. Ara ara öğretmenler odasına girer ve hal hatır sorar. Müdür bey insana ve insani değerlere önem verdiğini görürsünüz. Bu gibi şeyler müdür bey ile ilişkilerimizin daha samimi olmasını sağlıyor diyebilirim (K4).”

“... Kibarca ve sizin düşüncelerinizi önemseydiğini tüm kalbiyle gösteren dil kullanır. Verilen sorumlulukla ilgili her türlü yardımı yapacağını biliyorsunuz, der (K15).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin anlayışlı ve kibar bir dil kullanmaları, nazik davrandıklarının algılanmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K3; yöneticisinin, yapılacak olan öğretmenler toplantısını ileri bir tarihe ertelenmesi gerektiğini belirtirkenki kullandığı dilin saygı, değer ve kibarlık içerdiğini açıklamaktadır. Katılımcı K4, yöneticisinin gayet kibar bir tarzda konuştuğunu açıklamaktadır. Katılımcı K15 ise yöneticisinin, kalpten gelen yumuşak bir ses tonuyla konuştuğunu algılamının mümkün olduğunu ifade etmektedir.

4.2.2.3.5. Farklılıklara Saygı İçeren Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin farklılıklara saygı içeren mesajlar iletmelerine dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Farklılıklara saygı içeren mesajlar iletmeye alt temasında; “dışlamama” ve “birlik sağlama” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (5/15); okul yöneticilerinin farklılıklara saygı içeren mesajlar iletmeleri, dışlanmadıklarını hissetmelerine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Herkesin farklılıklarına saygılıdır. Ona uygun sözler kullanır. İletişimine dikkat eder. Herkesin farklılıkları, yani siyasi olsun, mezhep ve inanç farklılıkları olsun önemser. Saygı duyar. Bu farklılıkların zenginlik olarak algılanmasına destektir. Kimsenin dışlanmasına veya okula küsmesine müsaade etmez. Farklılıklarına saygı duyarak da insanlara değer verdiğini göstermiş olur (K7).”

“Benim kişiliğime ve dünya görüşüme saygı duyması benim için önemli. Bütün arkadaşların nasıl ki beş parmağın beşi bir değil farklı kişilik özelliklere sahip olduğunu ve bu özelliklere dikkat edilmesi gerektiğinin bilicindedir. Bu özellikleri bir kenara atmaz, herkesin farklılıklarına hoşgörülü ve saygılıdır. Arkadaşlar, herkesi aynı hizaya sokmak gibi bir amacım kesinlikle yok, şeklinde bir yerde konuştuğumu duymuştum. Bu sözler beni etkiledi. Çünkü herkes farklılıklarıyla kendine özgü kişiliği ile vardır (K13).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin farklılıklara saygı içeren mesajlar iletmeleri, ortamdaki dışlanmadıklarını hissetmelerine yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda katılımcı K7; yöneticisinin konuşmalarında okuldaki tüm bireylerin farklılıklarına saygılı olduğunu ve okula ilişkin olumsuz tutumlar beslenmemesi için özen gösterdiğini belirtmektedir. Katılımcı K13 ise yöneticilerinin, beş parmağın beşinin de bir olmadığını söylediğini ancak bu farklılıklara rağmen parmaklar bir araya geldiğinde daha da anlam kazandığını vurguladığını açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin farklılıklara saygı içeren mesajlar iletmeleri, birlik sağlamaya ilişkin çalışmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Bir de bu ortamın kıymetli olduğunu da sık sık yineler. Bunu korumamızın şart olduğunu belirtir. Bunu korumamızda bir arada bir bütün olmamızın, farklılıklarımızı doğal ve olumlu olarak görmemizin önemli olduğunu belirtir (K3).”

“İletişiminde öğretmenlerini sahiplenmesi ve onların katılımlarını önemsemesi, diğer bir anlatımla onlara en başta insan oldukları için değer vermesi takdir toplamaktadır. Özellikle üslubuna dikkat eder, müdürlüğün verdiği yetkilerden yararlanmayı aklına geçirmez. Burada farklı kültür ve değer yargılarına sahip insanların varlığını bilir ve önemli olan şeyin okulda birlik sağlamak olduğuna inanan biri (K12).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin farklılıklara saygı içeren mesajlar iletmeleri, okul içerisinde birlik sağlamaya çalıştıklarını algulamalarında etkili olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K3; yöneticisinin aralarındaki farklılıkların doğal karşılanması gerektiğini, bu farklılıkları ayrıştırıcı nitelikte görmeyip aksine kaynaştırıcı nitelikte görmenin önemli olduğuna vurgu yaptığını ifade etmektedir. Katılımcı K12 ise yöneticilerinin, üslubuna dikkat ettiğini ve okuldaki kişilerin de farklılıkları bir zenginlik olarak algulamalarını sağladığını açıklamaktadır.

4.2.3. Yönlendirici Dilin Yüksek Algılanmasına Etki Eden Faktörler

Katılımcıların; görüşme sürecinde yönlendirici dile dair görüşleri doğrultusunda, bu ana temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu ana temaya ilişkin esin verici olma, amaçlara odaklanma, zamanı etkili yönetme ve işe heveslendirme temaları elde edilmiştir.

4.2.3.1. Esin Verici Olma

Katılımcıların; görüşme sürecinde yöneticilerinin esin verici olmalarına dair görüşleri doğrultusunda, bu temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu temaya ilişkin “güçlü yanlarını vurgulama”, “yapabileceklerine inanç duyan bir dil kullanma”, “değişime ilişkin mesaj iletme” ve “ikna edici dil kullanma” alt temaları elde edilmiştir.

4.2.3.1.1. Güçlü Yanlarını Vurgulama

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin güçlü yanlarını vurgulamaya dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Güçlü yanlarını vurgulama alt temasında; “takdir edecek nedenler bulma”, “beklentisini yüksek tutma” ve “başarılı özellikleri belirtme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin güçlü yanlarını vurgulamaları, onları takdir edecek nedenleri belirtmelerine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdürün bütün öğretmen arkadaşlarının olumlu yönlerini ön planda tutması oldukça önemlidir ve faydalıdır. Her öğretmenin negatif yönlerini ortaya çıkarmak yerine her öğretmenin mutlaka başarılı olduğu bir güçlü yanı vardır. Bu güçlü oldukları önemli yanlarını kişilere belirtirse, bunları öne çıkarırsa o kişi daha o yönlerini ilerletmeye çalışır. Bütünsel bir anlamda bakıldığında pozitif bir ortam oluşur, bu da performans ve verimi artırır. Bütün öğretmenleri olumlu manada etkiler (K3).”

“Bizi her zaman takdir edecek nedenler bulması da ayrı bir yeterliğidir. Bu konuya oldukça fazla zaman ayırır. Herkeste hayranlık duyduğu bir özellik mutlaka vardır ve zaman zaman bunu dile getirir. Bu tabii ki olumludur benim açımdan. Daha iyi olma konusunda mücadelemi arttırabilir (K6).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin güçlü yanlarını vurgulamaları, onları takdir edecek nedenleri belirtmelerini sağladığını ifade etmektedir. Bu kapsamda katılımcı K3; yöneticisinin iyi oldukları konuları ön plana çıkardığını, bu durumun da performans ve verimlilikleri üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K6 ise her zaman kişileri takdir edecek nedenler bulan bir yönetici ile çalıştığını, bu durumun da kendi güçlü yanlarını görmelerinde önemli olduğunu açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (5/15); okul yöneticilerinin güçlü yanlarını vurgulamaları, beklentilerini yüksek tuttuklarının algılanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların ön plana çıkan görüşleri şöyledir:

“Benden beklentisinin yüksek düzeyde olduğunu okul ve kendisi için kritik görevleri vermesinden dolayı tahmin ediyorum. Hocam, bu sorumluluk sizin, sen gerekeni yaparsın biliyorum, geçen seferki başarın hala gündemde, bu iş önemli hocam ya da bu konuda da yine güzel bir ürün çıkarırsın der. Bana ilişkin görev yapma konusunda güveni tam olduğunu iletişiminden de anlıyorum. Bu müdürümüzde oluşan beklentiler benim bir şeyler yapma konusunda harekete geçiriyor (K9).”

“Hadi başarabilirsin, sana güveniyorum, sen bize lazımsın dersiniz kişiyi daha da uyarmış ve güdülemiş olursunuz. Yeni şeyler başarmak ve sizin güveninize layık olmak için elinden gelenin fazlasını yapmaya gayret eder. Müdür beyin de olumlu sözleriyle beni daha fazla kamçıladığını belirtebilirim (K11).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin güçlü yanlarını vurgulamaları, onlardan beklentilerinin yüksek olduğunu algılamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K9, yöneticisinin öncekiler gibi iyi ürünler çıkaracağına dair beklenti içinde olduğuna ilişkin mesajlar ilettiğini belirtmektedir. Katılımcı K11 ise yöneticisinin; başarılı olacağına ilişkin güvenini belirttiğini, bu beklentilerinin ve güvenin kendisini daha gayretli olma noktasında isteklendirdiğini açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (7/15); okul yöneticilerinin güçlü yanlarını vurgulamaları, başarılı özelliklerinin belirtilmesine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Dersleri izlemek için sınıfa geldiğinde mutlaka başarılı gördüğü özelliklerimi, ders içi ya da ders dışında olabilir, vurgular. Öyle bir yerden yakalar ki, potansiyelimi belirtir, beni bile şaşırtır. Bizi gerçekten önemsiyor, bizim baskın özelliklerimize dikkat ediyor, olumlu özelliklerimize odaklanıyor ve dolayısıyla olumlu şeyler söylüyor (K4).”

“Hocam bu alanda gerçekten gönüllere hitap eden pek çok eseriniz var, vallahi çocuklardan ve velilerden haberleri alıyoruz. Hocam ben nasıl bu zamana kadar bu alanda yetenekli olduğunuzu görememişim şeklinde hoşta giden ve bizi motive eden pozitif görüşlerini söyler (K6).”

“Bu işte hocam bize destek olur musunuz, hocam sizin yardımınızla çok daha iyisi başarılabilir gibi cümlelere başvurur. Kısacası, o görevin sizinle anlam kazanacağını belirtir (K15).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin güçlü yanlarını vurgulamaları, başarılı özelliklerinin belirtilmesine yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K4; yöneticisinin derslerini dinlemeye geldiğini ve ders anlatımındaki olumlu özellikleri vurguladığını belirtmektedir. Katılımcı K6 ise yöneticisinin, yetenekli bulunduğu yönlerini açıkladığını ifade etmektedir. Ayrıca bu durumun,

motive olmalarına ve iyi hissetmelerine etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K15 ise yöneticisinin, bazı konularda kendisini başarılı gördüğünü ve bu başarılı gördüğü konularda kendisinden yardım istediğini açıklamaktadır.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin zayıf yönlerini ya da başarısız oldukları konuları vurgulamak yerine güçlü ve başarılı oldukları konuları vurgulamalarının önemli olduğu görülmektedir. Yöneticiler, öğretmenlere yetenekli oldukları faaliyet alanlarını belirterek onların daha iyi olmalarına yardımcı olabilirler. Bu sayede öğretmenlerin işlerini daha iyi yapmaları konusunda, büyük bir istek duymalarına katkı sağlanabilir.

4.2.3.1.2. Yapabileceklerine İnanç Duyan Bir Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin yapabileceklerine inanç duyan bir dil kullanmaya dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Yapabileceklerine inanç duyan bir dil kullanma alt temasında; “güven duyma” ve “teşvik etme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (8/15); okul yöneticilerinin yapabileceklerine inanç duyan bir dil kullanmaları, güven duyduğunun algılanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili öne çıkan görüşme metinleri şöyledir:

“Gerek öğretmen arkadaşlar, gerek müdürüm gerekse velilerden, sen eğitim ile ilgili hangi faaliyetlerde bulunursan bulun arkadayız, demelerini zaten benim iyi şeyler yapacağıma güven duyulduğunun somut göstergesi olarak görüyorum ben. Ben bir proje ya da çalışma sunduğumda okul müdürüm mutlaka değerlendirir ve bana dönüt verir. Okul müdürüm, sen her ne yapsan biz senin yanındayız, dediğinde bu sözlerden de bana güvendiğini anlıyorum (K1).”

“Şöyle söyleyebiliriz. Müdür ilk görevi bana verdi. 15 Temmuz ile ilgili. Bu beni çok mutlu etti. Bu programı hazırlama konusunda benden yardım talep etti. Bu görevi verirken ki söylemi çok önemliydi. Bana güvendiğini, bu işi en iyi şekilde yapabileceğime olan inancını gördüm (K3).”

“Senin bu görevi yapabileceğine inandırır ve o görev için hazırlar. Sana bu görevi verirken bir güvenle verir. İletişiminde sana duyulan güveni görmemek mümkün değildir. Senin başarılı olmanda teşvik eder, seni motive eder (K8).”

“Bana güvendiğini, bu işi benim iyi bir şekilde yerine getireceğimi düşünmesi, benden yana umudunun çok olması beni hırslandırır (K9).”

Katılımcılar, okul yöneticilerinin yapabileceklerine inanç duyan bir dil kullanmalarının güven duyduğunu algılamalarını sağladığını belirtmektedir. Katılımcı K1, yöneticisinin düzenlemek istediği her türlü faaliyetlerde arkasında olduğunu ve destek olabileceğini dile getirdiğini ifade etmektedir. Katılımcı K3, yöneticisinin eğitim-öğretim yılının ilk görevini kendisine verdiğini ve bu görevi verirken de iyi bir şekilde yerine getireceğine olan inancını belirttiğini açıklamaktadır. Katılımcı K8, başarılı olmaları için yöneticisinin teşviklerde bulunduğunu ve güven duyduğunu belirtmektedir. Katılımcı K9 ise yöneticisinin başarılı olacağına inanç duyduğunu, bu durumun sonucu olarak da hırslanmasını sağladığını açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin yapabileceklerine inanç duyan bir dil kullanmaları, başarılı olmaya teşvik edildiklerini algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Okuldaki işleri sahiplenmemde müdür bey etkili. Onun sözleri ve tavrı benim için önemli. Sizin okula daha da bağlı olmanızı, okulunuz için hizmet kalitenizi arttırmanızı müdürünüzün yaklaşımları etkiler. Bana yaklaşımı işin gerçeği ben de olumlu duygular uyandırıyor okuldaki görevlerime karşı. Okuldaki görevlerinizin de ötesine geçiyorsunuz. Bazı şeyleri gönülden yapıyorsunuz. Hani müdür beyin beklentileri bu konuda olmamasına rağmen siz yüreğinizde ihtiyaç hissedip hareket ediyorsunuz (K2).”

“Müdürümün okula ilk geldiğinde ilk görevi bana vermiş olması, bu görevi verirken söylemleri beni çok etkiledi. Bana güvendi, benim bu işi en iyi şekilde yapabileceğime ilişkin inancını ve güvenini belirtti. Benim adeta bu işe gönül vermemi sağladı. Bunu ben başarabileceğimi, bu yeterlikte olduğumu belirtti. Çünkü o an o işi yapabileceğim özgüveni duymuyordum, ama benim o işi yapabileceğim o yeterliliğe sahip olduğum yönünde dil kullanması büyük etki oldu (K3).”

“Müdür Bey’in diğer bir cesaretlendirici yönü görev verdikten sonra yapabileceğime inanmasıdır. Görevi, en iyi şekilde yapabileceğime ikna olmuştur. Ara ara odasında görüşür, bilgi veririm. Bu bilgilendirme ya da sıradan sohbetlerde

laf benim görevlerime gelir. Hocam, farkındayım biraz yüklü ve hassas görevler ama siz de her zaman güzel ve özenli yapıyorsunuz gibi tebessüm eder (K10).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin yapabileceklerine inanç duyan bir dil kullanmaları, başarılı olmaya teşvik edici bir yönünün olduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K2, yöneticisinin iletişim tarzının okuldaki görevleri üstlenme noktasında olumlu manada etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K3; yöneticisinin kendisini görevlendirirken bu görevi yapacak yeterlikte olduğuna olan inancını belirtmesinin ve bu inancı belirtirken kullandığı dilin, işine gönül vermesini sağlayıcı nitelikte olduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K10 ise yöneticisinin; yüreğe dokunan bir ses tonuyla verdiği işleri özenli ve titiz yaptığını belirtmesinin, işini yapmaya yönelik olumlu etkisinden bahsetmektedir.

4.2.3.1.3. Değişime İlişkin Mesaj İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin değişime ilişkin mesaj iletmelerine dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Değişime ilişkin mesaj iletmeye alt temasında; “ihtiyaç hissettirme”, “çekinceleri giderme” ve “fikirlere değer verme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin değişime ilişkin mesajlar iletmeleri, değişime ilişkin ihtiyaç hissetmelerine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili öne çıkan görüşme metinleri şöyledir:

“Mutlaka şunları yapın değil de daha farklı yaklaşıyor. Hep birlikte oturup konuşalım, şeklinde yaklaşır. Okul müdürüm yeniliklere açık ve kendini geliştiriyor, bu da bize olumlu yönde mutlaka yansıyor. Eğer bizim müdürümüz bunları bize sunuyorsa, bu şekilde yaklaşıyorsa daha iyisini yapmamız gerekir diyerek hep birlikte okulumuzu daha ileriye götürmek için elimizden geleni yapıyoruz. Çalışma şevkimiz artıyor (K1).”

“Bakıyorum Müdür Bey çalışıyor, iyi şeyler yapmaya uğraşiyor. Bazı klasikleşmiş öğretimle, eskiyen araç-gereçlerle ilgili olabiliyor ya da bazı işleyişle alakalı alışkanlıklar olabilir değiştirmek istiyor. Okulda bize olumlu etkide bulunacak değişimleri yapmak niyetinde. Güzel işler yapıyor. İyi niyetli, anlayışlı ve ben de diyorum ki taşın altına elimi sokmalıyım. İyi bir şeyler yapmalıyım ve ona destek olmalıyım şeklinde bir ihtiyacı içimde hissediyorum (K2).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin değişime ilişkin mesajlar iletmelerinin ihtiyaç hissetmelerini sağladığını belirtmektedirler. Katılımcı K1; yöneticisinin değişime açık birisi olduğunu, her konuda kendilerine geniş imkanlar sunduğunu ve bu durumun kendilerine de olumlu olarak yansıdığını ifade etmektedir. Katılımcı K2 ise yöneticisinin; okulla ilgili yenilikler ve güzel çalışmalar yapmasının, kişilerin de bir şeyler yapma ihtiyacı hissetmesine katkı sunduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin yenilik ve faaliyetler konusundaki gayretleri, öğretmenlerin de gayret göstermelerinde itici bir güç olmaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin değişime ilişkin mesaj iletmeleri, çekincelerinin giderilmesine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Hoşgörü içeren mütevazı sözleri sizin itiraz etmenizi zorlaştırır. Eğer sorumlulukların ya da görevlerin değişmesi gerekiyorsa ki bizden kaynaklı olmayan bazı sürprizler olabiliyor, daha farklı işlerin yerine getirilmesi söz konusu olmuşsa değişiklikler konusunda bizlere bilgi verir. Çekincelerimizin neler olduğunu anlamak suretiyle birlikte onu aşacağımızı belirtir (K4).”

“Yeniliklere açıktır, bizi destekler. Fikir sunma ya da etkinlikler yapma konusunda cesaretlendirir. Bizim bazı konularda çekincelerimiz olduğunda yapma sayın hocam, herhangi bir aksilik çıkmaz, ha çıksa bile sorumlusu benim. Hadi var mıyız şeklinde o an cesaret verici konuşma yapar. Çekincelerimizi anlar ve onların giderilmesi için mücadele eder. O hoo sayın hocam, kötü tarafı bu kadar düşünürsek, evden çıkamayı ya da gel başlayalım beni dinle, engeller aşılacak içindir şeklinde kendimize güvenmemizi sağlayıcı cümleler kurar (K13).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin değişime ilişkin mesajlar iletmelerinin, çekincelerinin giderilmesine yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K4; yöneticisinin yaşanan bazı sürprizler karşısında, değişim yapmaları gerektiğine ilişkin açıklayıcı bilgiler verdiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla yöneticisinin, değişimi daha kolay kabullenmelerini sağladığını açıklamaktadır. Katılımcı K13 ise yöneticisinin; değişiklik yapmadan önce kendileriyle durumu görüştüğünü, fikirlerini aldığını ve değişime ilişkin soruları yanıtladığını ifade etmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (5/15); okul yöneticilerinin değişime ilişkin mesaj iletmeleri, fikirlerine değer verildiğini algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu konu ile ilgili öne çıkan görüşme metinleri şöyledir:

“En kötü ihtimalle net bir biçimde bilgilendirme yapar, getirilen önerinin neden olamayacağını dile getirir. Olabilecek benzer yenilikler üzerinde konuşmaya odaklanılmasını sağlar. İleriye dönük değişimlere yönelik güzel düşünceler üretilmesinin önünü tıkamaz, tersi teşvik eder. Müdür için fikir fikirdir, çok büyük değişiklikler içermeyebilir, okulda uğraşıldığını görmesi onun için önemli (K6).”

“Öğretmenin yenilikler düşünmesini daha da teşvik eder. Fikirler sunduğumuzda önümüzü açar, fikirlerimize değer verir. İşte bir bu eksikti şeklinde yaklaşmak yerine ne iyi düşündünüz sayın hocam şeklinde söyler. Bir sonraki görüşümüzü açıklamamız daha da kolaylaştırır (K11).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin değişime ilişkin mesajlar iletmelerinin, fikirlerine değer verildiğini algılamalarına yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K6; yöneticisinin yeniliklere odaklanmaları konusunda teşvik edici olduğunu ve bu yenilikler konusunda fikirler üretilmesine katkı sunduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K11 ise yöneticisinin; yenilikler yapılmasına ilişkin görüşlerini açıklamalarının önünü açtığını ve bu konuda ürettikleri her fikri önemseydiğini açıklamaktadır.

4.2.3.1.4. İkna Edici Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin ikna edici dil kullanmaya dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. İkna edici dil kullanma alt temasında; “layık olduğunu belirtme”, “nedenlerini belirtme” ve “içtenlik içeren bir ses tonuyla konuşma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (8/15); okul yöneticilerinin ikna edici dil kullanmaları, belirli sorumlulukları üstlenmeye layık olduklarının belirtilmesine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Senin bu konuda, bu projeye, bu göreve katkılar sağlayacağını düşünüyorum şeklinde söylemleri beni çok etkiledi. Benim pozitif anlamda bir şeyler

katacağımı belirtmesi benim o görevlere katkı sağlamamda çok önemli etkisi oldu (K3).”

“Bir görev verirken seni o göreve layık olduğun konusunda ikna eder. O konudaki başarılı görme nedenlerini açıklar (K8).”

“Mesela okulda destekleme ve yetiştirme kursu açılacak. Hocam, ben hafta sonu müsait olmam dediğimde, hocam siz bize gereksiniz, öğrenciler için gerekirse hafta sonunu ayırırsınız inanıyorum, demesi benim için dünyaları değer. Müdür bey görev için beni layık görüyor. Benimle bu işin üstesinden geleceğini düşünüyor. Bu durum beni çok olumlu etkiler (K11).”

“Kurumuma katkı sağlama noktasında müdür bey çalışmalar yapar. Görevler alma konusunda beni cesaretlendirir. Sorumluluklarımı layıkıyla yerine getireceğimi, bu konuda kaygı duymadığımı belirtir(K14).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin ikna edici dil kullanmalarının, layık olduklarını ifade etmelerine yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K3; yöneticisinin güzel ve anlamlı katkılar sunacağını düşündüğünden sorumluluk verdiğini belirtmesinin, kişilerin o görevin sorumluluklarını üstlenmesinde etkili olduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K8; yöneticisinin görevlendirmeleri yapmadan önce, bu görevlerin gerektirdiği sorumlulukları üstlenmeleri konusunda, ikna etmeye yönelik konuşmalar yaptığını belirtmektedir. Katılımcı K11; yöneticisinin, hafta sonu kursu için ona ihtiyacının olduğunu ve bu işin üstesinden ancak onun yardımıyla gelinebileceğini söylemesinin, kurs vermeye ikna olmasına katkı yaptığını ifade etmektedir. Katılımcı K14 ise yöneticisinin; hangi görev olursa olsun, layıkıyla yerine getireceğine olan inancını dile getirdiğini vurgulamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (5/15); okul yöneticilerinin ikna edici dil kullanmaları, üstlenilmesi gereken sorumlulukların nedenlerini belirtmelerine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Bazen olumsuz gördüğü şeyleri de vurgular. Bir keresinde, “arkadaşlar çok iyi çalışıyorsunuz, hepiniz harikasınız. Yalnız sizden bir isteğim daha olacak. Arkadaşlar nöbetler konusunda biraz daha hassasiyet istiyorum”, der ve nedenini ikna edici bir dille belirtir. Zorlama ya da mevki makam gücünü hiç söylemez (K1).”

“Müdür beyin ödül sitesindeki iyi niyeti sebebiyle hiç eleştiri duymadım. Çünkü o en ince ayrıntısına kadar bizlerin yaptıklarını anlattı. Diğer arkadaşlarında hak ettiğini, ama üç kişi ile sınırlandırması gerektiğinden böyle olduğunu belirtti. Herkes anlayışla karşıladı, siz bilirsiniz dediler (K15).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin ikna edici dil kullanmalarının, yapılan işin nedenlerini açıklamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcı K1, yöneticisinin nöbet görevinin uygulanması konusunda biraz daha hassas davranmalarının gerekliliğine ilişkin nedenleri belirttiğini vurgulamaktadır. Katılımcı K15 ise yöneticisinin, ödülleri neden bazı kişilerle sınırlandırdığına ve bu kişileri neye göre belirlediğine dair ikna edici açıklamalar yaptığını belirtmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin ikna edici dil kullanmaları, içtenlik içeren bir ses tonuyla konuştuklarını algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların öne çıkan görüşleri şöyledir:

“Yönlendirmeleri gayet açıklayıcı ve ikna edici tarzda yaptığını düşünüyorum. Kesinlikle baskı kurma ya da zorlama gibi durumlara girmiyor. Zaten bu şekilde davransa başarılı olamayacağını düşünüyorum. Hadi şuna başvurun şeklinde de konuşabilir, ama gerekçeleriyle güzel bir dil ile açıklıyor (K3).”

“Görev verirken, hocam ben sana çok güveniyorum. İnanıyorum ki güzel bir şeyler yaparsın ya da şimdiden kolay gelsin, der. Müdür bey konuşurken içten gelen bir sesle konuşur. Yani öyle bir söyler ki inanırsınız. Karakterini de biliyorsunuz. Hani böyle ucuz motive etme olaylarına girmez. Düşüncelerine güvendiğim bir insandır (K14).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin ikna edici dil kullanmalarının, içtenlik içeren bir ses tonuyla konuştuklarını algılamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcı K3; yöneticisinin, görevlerin yerine getirilmesinde kimseyi zorlamadığını aksine ikna edici tarzda güzel bir şekilde açıklayarak, yapılmasını sağladığını belirtmektedir. Katılımcı K14; yöneticisinin içten gelen etkileyici bir ses tonu ile konuştuğunu ve bu konuşmaları inandırıcı bulduğunu açıklamaktadır.

4.2.3.2. Amaçlara Odaklanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde yöneticilerinin amaçlara odaklanmalarına dair görüşleri doğrultusunda, bu temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu temaya

ilişkin “amaçları belirginleştirici dil kullanma”, “belirsizliği azaltıcı mesajlar iletme”, “açıklayıcı mesajlar iletme” ve “faydalı yönlendirmeler içeren mesajlar iletme” alt temaları elde edilmiştir.

4.2.3.2.1. Amaçları Belirginleştirici Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin amaçları belirginleştirici dil kullanmalarına dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Amaçları belirginleştirici dil kullanma alt temasında; “görev sınırlarını tanımlama” ve “ortak noktalarda buluşturma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin amaçları belirginleştirici dil kullanmaları, görev sınırlarını tanımlamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Tabii bu görevleri verirken kullandığı dil, kurduğu iletişim gayet güzel. Bir de müdür beyin yönlendirmeleri sizi belli hedeflere ulaştırmaya yöneliktir (K1).”

“Bizim okulumuzda her şey bellidir. Yapılacaklar, alınacaklar ya da verilecekler ne varsa. Kim ne yapacak, kimin ne görevi var, görevlerin sınırlılıkları neler, kimler dayanışma içinde olacak ne varsa hepsi belirgindir (K14).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin amaçları belirginleştirici dil kullanmalarının, görev sınırlarını tanımlamalarına katkı yaptığını belirtmektedir. Katılımcı K1; yöneticisinin yönlendirmelerini, amaçlara ulaşmaları açısından yerinde ve önemli görmektedir. Katılımcı K14 ise okullarında yapılacaklar, yapılacakların sınırlılıkları, kimlerin neler yapacakları ve bir arada dayanışma içinde yapılması gereken işler gibi konuların belirgin olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin amaçları belirginleştirici dil kullanmaları, ortak noktalarda buluşmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili öne çıkan görüşme metinleri şöyledir:

“Sözleri ve direktifleri bir amaca yönlendiriyor bizleri demiştim. Bu amaca yönelik yönlendirmeleri sanki diğer arkadaşlarla birbirimizi ortak noktalarda buluşturuyor. Bu okulun verimliliğinin artışı destekleyen yönlendirmeler. Okul üretken olduğunda öğrenciler daha başarılı oluyor. Bakın burada aslında zincirleme

bir ilişki var. Müdürümüzün ilham verip harekete geçirmesi bizlerin bulunduğumuz kuruma farklı ama aynı amaçla etkiler yapmamızı sağlar. İşte burada herkesin, yani tüm beyinlerin ortak bir noktaya doğru akıllı bir şekilde yönlendirilmesi ve herkesin yapabileceği mutlaka bir şeylerin olduğunu göstermesi bakımından da dikkat çekicidir (K10).”

“Müdür beyin özelliğidir: Hedefler koyar, ne kadar başarılı olduğunu takip eder. Bu konuda üzerine düşen ne varsa bizleri dinler, kendisini bu amaçlara ulaşılması konusunda bizlere yardımcı kılar (K11).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin amaçları belirginleştirici dil kullanmalarının, ortak noktalarda buluşmalarına yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Katılımcı K10; yöneticisinin söylemlerinin ortak bir amaçta buluşmalarını sağladığını, yöneticilerinin kişileri esinleyen bir yönü olduğunu ve okullarına aynı amaca yönelik ve farklı katkılar sunmalarını sağladığını açıklamaktadır. Katılımcı K11 ise yöneticisinin; kendilerine hedefler koyduğunu, bu hedeflere ulaşılmasında destek olduğunu ve bu hedeflere ne kadar ulaşıldığının da takibini yaptığını açıklamaktadır.

4.2.3.2.2. Belirsizliği Azaltıcı Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin belirsizliği azaltıcı mesajlar iletmelerine ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Amaçları belirginleştirici dil kullanma alt temasında; “doğru yönlendirme” ve “organize etme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (5/15); okul yöneticilerinin belirsizliği azaltıcı mesajlar iletmeleri, doğru yönlendirilmelerine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Bizlerden neler beklediğini açık bir dille belirtti. Bu hedeflere nasıl ulaşılacağı hakkında yararlı açıklamalarda bulundu (K3).”

“Her öğretmenin aldığı bir iletişim biçimi var. Müdürümüz bunu biliyor ve o şekilde iletişim kuruyor. Sorumluluk duygusu her öğretmene aşulamayı biliyor. Öğretmenlerimiz çok yetenekli. Ama bu yeteneklerini doğru biçimde kullanmalarını sağlamak için birinin yönlendirici bir iletişim kurması gerekir. Aksi takdirde her türlü becerisi olan öğretmenler sadece elimizde olur. Bu sahip olunan farklı

özellikler ve yeteneklerle donatılmış bireylerin doğru ve akılcı bir biçimde yönlendirilmesi gerekir. Müdürümüz enerjimizin ve kapasitemizin doğru bir şekilde yönlendirilmesinin önemli olduğunu düşünmektedir(K10).”

“Bazen inisiyatif aldığımız da olur, ama inisiyatifi nasıl, nerede ve ne şekilde kullanacağımız da bellidir. Çünkü biz toplantılarda bu kararları alırız. Genelde işlerimizi elimizden geldiğince tesadüfe bırakmayız. Planlı, tertipli ve düzenli bir okul (K14).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin belirsizliği azaltıcı mesajlar iletmelerinin, doğru yönlendirilmelerini sağladığını belirtmektedirler. Katılımcı K3, yöneticisinin kendilerinden beklenenleri güzel bir şekilde açıkladığını ifade etmektedir. Katılımcı K10; yöneticisinin farklı özellikler ve yeteneklere sahip öğretmenleri, doğru bir şekilde yönlendirdiğini ve belli sorumluluklar üstlenmelerini sağladığını açıklamaktadır. Katılımcı K14 ise yöneticisinin; okulda yapılacak işleri tesadüfe bırakmadığını ve bazı konularda inisiyatif almalarına olanak tanıdığını ifade etmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin belirsizliği azaltıcı mesajlar iletmeleri, organize olmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Sene başında yapılacaklar tartışmaya açılır, görevliler ve görevleri belirlenir. İşler ya da sorumluluklar sıraya konur. Her işi doğru ve düzenli bir şekilde yapması benim için güzel örneklerdendir. Bizim de bir plan dahilinde hareket etmemiz konusunda yönlendirir (K2).”

“Okulda açıkçası hiçbir karmaşa ile karşılaşmadım. Törenlerde olsun, okul giriş-çıkışlarında, okulla ilgili yapılması gerekli rutin işlerde hiç karmaşa görmedim. İyi organize olduğu açıkça belli olan bir okul. Organizasyonu yapan idaredir. Müdür bey düzeni seven bir kişidir. Bu gibi net durumlar enerjinizi işinize yoğunlaştırmanızı sağlar (K15).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin belirsizliği azaltıcı mesajlar iletmelerinin, organize olmalarını sağladığını belirtmektedirler. Katılımcı K2, yöneticisinin yapılacakları daha eğitim-öğretim yılının başında tartışmaya açtığını, görevliler ve görevlerinin belirlendiğini, yapılacak işlerin sıraya konulduğunu ve düzen içerisinde

uygulamaların yapıldığını ifade etmektedir. Katılımcı K15 ise okuldaki organizasyonun, karmaşaya yer vermediğini belirtmektedir. Dolayısıyla yapılacak iş ve işlemlerin belirgin olduğunu açıklamaktadır.

4.2.3.2.3. Açıklayıcı Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin açıklayıcı mesajlar iletmelerine ilişkin görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Amaçları belirginleştirici dil kullanma alt temasında; “bilgilendirme” ve “görev dağılımını belirtme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (7/15); okul yöneticilerinin açıklayıcı mesajlar iletmelerinin, bilgi sahibi olmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bazı öne çıkan görüşme metinleri şöyledir:

“Müdürümüz, biz o okula gelmeden önceki ve biz geldikten sonraki yani şu andaki durumu (fiziksel olarak, öğrenci eğitimi olarak...) belirlenmiş kriterlere göre biz okulu nerede aldık ve okulumuzun şu andaki durumu nedir diye değerlendirmeleri bize yol gösterir (K1).”

“Okulda iletişim ağı güçlüdür. Tayin döneminde ise tayinlerle, sınav dönemi gelirse sınavlarla ilgili bilgilendirme yapar. İzinler ve benzeri konularda bilgilendirir. Kendisi gelişmeleri çok sık takip eder. Bizlerin en erken haber almasını sağlar (K9).”

“Okulumuzun başarı ya da mali durumunu belirtmeli ve amaçların bu yıl için net olarak açıklanması gerekir. Müdür bey konuşmasında öncelikle okulun geçen yılı ile ilgili bilgilendirir. Amaçların gerçekleşme yüzdesini verir. Nedenlerini açıklar ve bizlerden görüşler alır (K12).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin açıklayıcı mesajlar iletmelerinin, bilgi sahibi olmalarını sağladığını belirtmektedir. Katılımcı K1, yöneticisinin okulla ilgili bazı konularda değerlendirmeler yaptığını ve bu değerlendirmelerini kendileriyle paylaştıklarını ifade etmektedir. Katılımcı K9; okuldaki iletişim ağının hızlı olduğunu, izinler ve benzeri konularda kendilerine zamanında haber verildiğini açıklamaktadır. Katılımcı K12 ise yöneticisinin, belirlenen hedeflerin gerçekleşme durumları hakkında açıklayıcı bilgiler verdiğini belirtmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin açıklayıcı mesajlar iletmeleri, görev dağılımlarının belirtilmesine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili öne çıkan görüşme metinleri şöyledir:

“Özellikle teog sürecinde müdür toplantı yaptı ve öğretmenleri bilgilendirdi, önerilerini dinledi ve yönlendirmelerde bulundu. Teoga dahil olmayan resim ve müzik gibi branşlardaki arkadaşları da belirsizlik ortamından kurtardı, dışarıda bırakmadı. Müdür her öğretmeni yapabileceği hedefler belirledi. Bu anlamda kimse kendisini değersiz ve belirsizlik içinde hissetmedi (K3).”

“Herkes görevlerin belirlenmesinde aktif rol almıştır. Müdürümüz gönüllüğü esas alarak görev dağıtımını yapar. Görevler ve yapılacak işler konusunda açıklayıcı bilgiler verir. Haydi siz bu işleri yapın ya da yapmak zorundasınız gibi bir söz sarfetmez (K7).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin açıklayıcı mesajlar iletmelerinin, görev dağılımını belirtmesine yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K1, yöneticisinin son sınıfta yapılan merkezi sınav sistemi gibi önemli konularla ilgili toplantılar düzenlediğini ve okuldaki hiç kimseyi yapılacaklarla ilgili belirsizlik içerisinde bırakmadığını belirtmektedir. Katılımcı K7 ise yöneticisinin, belli işlere ilişkin sorumlulukları açıkladığını ve gönüllü olmalarını esas alarak görevler dağıttığını ifade etmektedir.

4.2.3.2.4. Faydalı Yönlendirmeler İçeren Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin faydalı yönlendirmeler içeren mesajlar iletmelerine dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Amaçları belirginleştirici dil kullanma alt temasında; “sorumlulukları paylaşma” ve “rehberlik etme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin faydalı yönlendirmeler içeren mesajlar iletmelerinin, sorumlulukları paylaştıklarını algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Haydi yapalım, bu konuda daha önce böyle bir durum yaşanmıştı, ne dersiniz güzel sonuçları olacak gibisinden konuşur. Haydi bu senin sorumluluğunda,

valla ben bilmem, iş senin işin demez. Zaten benim müdürümün bunlar farklılıkları (K1).”

“Müdür görevleri dağıtıp kendisi köşesine çekilmez, işin ucuntan tutmaya meraklıdır. Bazen işin kaldığı yer hakkında bilgi alır ve tıkanan yerde, haydi bir gayret, elimizden geleni yapalım değerli hocalarım, der. İş için toplanılsa da hemen iş konuşmaz önce çay vb. içerir, hal hatır sorar, derken bir iki takılmalar şakalaşmalar ve sonra işe giriş yapılır (K6).”

“Önce meseleyi açıyor, bu konudaki geçmiş çalışmalardan bahsediyor. Sonra da biz bu konuda ne yapabiliriz araştırması içine giriyoruz. Müdürümüz sorumluluk verip köşeye çekilen bir insan değildir. O konuda yapılmış örneklerden bahseder, yeri geldikçe fikir alışverişi yapar. Bu şekilde sorumluluklarımıza da yoğunlaşırız (K9).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin faydalı yönlendirmeler içeren mesajlar iletmelerinin, sorumlulukları paylaştıklarının algılanmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcı K1, yöneticisinin işi verdikten sonra yapılma sürecine kayıtsız kalmadığını açıklamaktadır. Katılımcı K6, yöneticisinin görevleri yerine getirirken kendisine destek olduğunu ve işlerin sağlıklı bir şekilde yürümesi için motive ettiğini ifade etmektedir. Katılımcı K9 ise yöneticisinin; görevin en iyi şekilde başarılması için fikir alışverişinde bulunduğunu ve bu konuda deneyimlerini paylaştığını açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (7/15); okul yöneticilerinin faydalı yönlendirmeler içeren mesajlar iletmelerinin, rehberlik edildiklerini algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şu şekildedir:

“Mesela derste bir öğrenciye bakmam, dersi sadece ona anlattığımı diğerlerine hissettirmez mi, der ve açıklayıcı ama kırmadan bilgiler sunar ve çözümlerini anlatır. Böylece daha kapsayıcı bir ders anlatımına kavuşmama yardımcı olur (K6).”

“Müdür bey örneğin zümre toplantılarını, arkadaşlar zümreler benim başkanlığında toplansın, birlikte kararlar alalım. Ciddi manada uygulayalım. Göreceksiniz çok güzel fikirler çıkacak, şeklinde söylemlerde bulunuyor (K13).”

“İşim müdür beyin yönlendirmeleri ile kolaylaşıyor. İşimle ilgili destek, kaynak sağlaması çok önemli katkılar mesleğimi yapmam adına. Ne yapılması gerektiğini ve neler yapılabileceğini aşağı yukarı tahmin eden birisidir. Dolayısıyla durumları iyi tespit eder. Bu tespitlere ilişkin de yararlı direktifler verir. Her konuda yararlı direktiflerini görüyorum (K15).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin faydalı yönlendirmeler içeren mesajlar iletmelerinin, rehberlik ettiklerinin algılamasına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K6, yöneticisinin derslerine girdiğinde faydalanacakları yönlendirmelerde bulunduğunu ve bu yönlendirmeleri onları kırmadan güzel bir şekilde yaptığını ifade etmektedir. Katılımcı K13; yöneticisinin, zümre toplantılarını birlikte yapmaya teşvik ettiğini ve bu toplantılarda etkili kararlar alınması konusunda yardımcı olduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K15 ise yöneticisinin, tespitlerinin ve bu tespitlere ilişkin yönlendirmelerinin işlerini kolaylaştırdığını belirtmektedir.

4.2.3.3. Zamanı Etkili Yönetme

Katılımcıların; görüşme sürecinde yöneticilerinin zamanı etkili yönetmelerine dair görüşleri doğrultusunda, bu temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu temaya ilişkin “kolay ulaşılabilir olduğuna ilişkin mesajlar verme”, “gereksiz iş yükünü azaltıcı mesajlar verme”, “planlı olmaya ilişkin mesajlar iletme” ve “denetim yapmaya ilişkin mesajlar verme” alt temaları elde edilmiştir.

4.2.3.3.1. Kolay Ulaşılabilir Olduğuna İlişkin Mesajlar Verme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin kolay ulaşılabilir olduğuna ilişkin mesajlar vermelerine dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Kolay ulaşılabilir olduğuna ilişkin mesajlar verme alt temasında; “görünür olma” ve “yardımcı olma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin kolay ulaşılabilir olduğuna ilişkin mesajlar vermeleri, görünür olduklarını algılamalarına katkı yaptığını, bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdür Bey çok öyle odasında oturan kişilikte değil. Biraz daha hareketli bir yapısı var. Okulun etrafında incelemeler yapar. Teneffüste öğretmenler odasına ara ara uğrar, hal hatır sorar ya da duyuru yapar. Şunu da belirtmek istiyorum, zaman kaybı olmadan bir ihtiyaç anında ulaşmanız mümkün (K3).”

“Aksi takdirde ipucu ya da yönlendirilmeseydiniz, aklınızın bir köşesinde hep doğru mu gidiyorum. Acaba bu kabul görür mü, müdür bey ve arkadaşlar ne der, nasıl karşılanır, başarabilmiş miyim gibi bir yığın sizi belirsizlere sürükleyen ve enerji kaybına uğratan sorular gelir aklınıza. Müdür bey çıkmaza girdiğinizde hemen yanınızdadır (K11).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin kolay ulaşılabilir olduklarına ilişkin mesajlar vermelerinin, görünür olduklarını algılamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcı K3; yöneticisinin hareketli bir kişiliğe sahip olduğunu, öğretmenler odasına sıklıkla uğradığını ifade etmektedir. Dolayısıyla yöneticisini, bir ihtiyaç anında kolaylıkla bulabileceğini açıklamaktadır. Katılımcı K11 ise yöneticisinin, zaman kaybetmeden belirsizlikleri giderdiğini belirtmektedir. Bu yolla, işle ilgili emek ve enerji kaybını yaşamadıklarını açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin kolay ulaşılabilir olduklarına ilişkin mesajlar vermeleri, yardımcı olduğunu algılamalarına katkı yaptığını, bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili öne çıkan görüşme metinleri şöyledir:

“Sözleriyle, sunduğu maddi imkanlarla, yanımda yer alarak, yani her konuda bana yardımcıdır. Ben bana yardımcı olduğunu hissediyorum zaten. Yarışmalarda, yazışmalarda, diğer bir ifade ile benim çözüm bulamadığım konularda okul müdürüm beni destekler, çözmeye çalışır. Bana güvendiğinden her türlü konuda bana yardımcı olur ve destekler. Her türlü konuda yanıma gelen, benimle konuşan, sorun varsa çözmek için elinden geleni yapan ve okulda kolaylıkla ulaşacağımız kişidir. Kendisi de zaten herhangi bir konuda hemen beni bulabilirsiniz, der (K1).”

“Müdür, her türlü sorunda kolayca bulabileceğimiz biridir. Okulda onu mutlaka bir şeyler yaparken görmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, ortadan kısa bir süre içinde olsa ayrılmaz. İhtiyaç duyduğumuz her an, bizim ona ulaşmamız bizim için olduğu gibi onun için de önemlidir (K8).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin kolay ulaşılabilir olduğuna ilişkin mesajlar vermelerinin, yardım etmeye hazır olduklarını algılamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K1, yöneticisinin herhangi bir konuda destek olabileceğini ifade ettiğini vurgulamaktadır. Ayrıca yöneticisi, uygulamalarıyla da

destek olmaktadır. Katılımcı K8 ise yöneticisinin; okuldan uzun bir süre ayrı kalmadığını ve mesai saatleri içinde okul dışında zaman geçirmediğini belirtmektedir. Dolayısıyla yöneticisinin, okulla ilgili sürekli meşguliyetlerinin olduğunu ifade etmektedir.

4.2.3.3.2. Gereksiz İş Yükünü Azaltıcı Mesajlar Verme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin gereksiz iş yükünü azaltıcı mesajlar vermelerine dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Gereksiz iş yükünü azaltıcı mesajlar verme alt temasında; “faydasız iş vermeme” ve “kendi işini yüklememe” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin gereksiz iş yükünü azaltıcı mesajlar vermeleri, faydasız iş vermediklerini algılamalarına katkı yaptığını, bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Öne çıkan görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Verilen görevleri bir angarya olarak değil de ya da sen şunu yap şeklinde değil de işte şöyle yapılacak bir şey var. Bu konuda senin bu konuda, bu projeye, bu göreve katkılar sağlayacağını düşünüyorum şeklinde söylemleri beni çok etkiledi (K3).”

“İşi ya da görevi başından atma ya da birine o görevi musallat etme gibi bir niyeti yoktur. Tamamen herkesin kendine yakın hissedeceği bir görev paylaşımında bulunma amacındadır. Bu şekilde işlerin daha hızlı ve verimli yürüyeceğini düşünür (K6).”

Katılımcılar; yöneticilerinin gereksiz iş yükünü azaltıcı mesajlar vermelerinin, faydasız iş vermediklerine ilişkin algılarını güçlendirdiğini belirtmektedir. Katılımcı K3; yöneticisinin işleri belli amaçların gerçekleştirilmesi için verdiğini, inandırıcı bir tarzda ifade ettiğini açıklamaktadır. Katılımcı K6 ise yöneticisinin, verimli olabileceklerini düşündüğü sorumluluklar verdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca yöneticisinin, sorumlulukları dağıtma konusunda kişilerin ilgi alanlarını göz önüne aldığını açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin gereksiz iş yükünü azaltıcı mesajlar vermeleri, kendi işini yüklemediklerini algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“İşi ya da görevi başından atma ya da birine o görevi musallat etme gibi bir niyeti yoktur. Bu şekilde işlerin daha hızlı ve verimli yürüyeceğini düşünür. Zaten ben ve arkadaşlarım da hiçbir zaman bu görevleri başından attığını düşünmedik. Bir de zaten dünya kadar işimiz var, bu da nereden çıktı demedik. Çünkü müdür bey dönem başında da bizlerle bu meseleri konuşmuş ve aşağı yukarı karara bağlamıştı (K6).”

“Bizim okulumuzda müdürümüz iş olsun diye dağıtım yapmaz. Öğretmen arkadaşların bu görevde verilmiş demeleri için görev verilmez. Gerçek manada olumlu ortaya ne koyabilirimizin mücadelesi vardır okulda. Müdürümüz başında yapılması gereken faydasız işler var, onları vereyim de öğretmenler uğraşsın zamanlarını harcasınlar fikrine ilişkin söylemlerde bulunmadı. Bu şekilde ben ve arkadaşlarım hissetmedik (K7).”

“Verdiği görevler bizim için de anlamlıdır. Hani boş kalmasın arkadaşlar yapsın bunu da böylece idarenin yükü hafifler gibisinden yaklaşımına şahit olmadım. Böyle basit düşünceli bir insan değildir. İdarenin görevleri bellidir. Arkadaşların bellidir. Öğretmenlerin kendilerine göre yoğunluklarının farkındadır (K10).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin gereksiz iş yükünü azaltıcı mesajlar vermelerinin, işlerini yüklemelerine güven duymalarını güçlendirdiğini belirtmektedir. Katılımcı K6, yöneticisi ile birlikte toplantıda belli sorumlulukları kimlerin yerine getirmesinin uygun olacağı üzerine görüştiklerini ve ortak bir karara vardıklarını ifade etmektedir. Böylelikle katılımcı K6, yöneticisinin verdiği sorumluluğu almakta tereddüt etmediğini vurgulamaktadır. Katılımcı K7, yöneticisinin gereksiz işlerle uğraştırmadığını açıklamaktadır. Dolayısıyla yöneticisinin ürün ortaya çıkaracakları işlere yoğunlaştırdığını açıklamaktadır. Katılımcı K10 ise yöneticisinin; küçük şeylerle uğraşmadığını, anlamlı ve kalıcı işler yapmaya gayret gösterdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca yöneticisinin, diğerlerinin yoğunluklarının farkında ve düşünceli birisi olduğunu belirtmektedir.

4.2.3.3.3. Planlı Olmaya İlişkin Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin planlı olmaya ilişkin mesajlar iletmesine dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Planlı olmaya ilişkin mesajlar iletme alt temasında; “yapılacak işlerin belirli olması” ve “öğretim yılının başında kararlar alınması” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin planlı olmaya ilişkin mesajlar iletmeleri, yapılacak işlerin belirli olmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili bazı görüşme metinleri şöyledir:

“Herkesin okul için öncelikli yapması gerekenler masaya yatırılır. Neyin nasıl yapılacağı hususunda fikir alışverişleri gerçekleşir. Sonrasında müdür bey geriye çekilir ve en son kararı kendisi verir. Bu masada yerine getirilecek sorumluluklar ya da işler belirlenir. Planlamaların yapılmasıyla ilerde belirsizlik oluşması ve dolayısıyla zaman kaybı önlenmiş olur (K2).”

“Okul daha açılmadan işler belirli olduğunda, herkes ona göre hazırlığını yapar. Hazırlığını yapması için zaman vardır. Yapılacak işler ve bu görevleri üstlenecek isimler, müdür beyin öncülüğünde kayıt altına alınır. Herhangi bir karmaşaya ya da belirsizliğe müsaade edilmez (K10).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin planlı olmaya ilişkin mesajlar iletmelerinin, yapılacak işlerin belirli olmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcı K2, yöneticisinin toplantılarda fikirlerini alarak planlamalar yaptığını belirtmektedir. Bu sayede ileriki günlerde oluşabilecek belirsizliklerin giderildiğini ve okulda zaman kaybını önlediğini açıklamaktadır. Katılımcı K10, yöneticisinin alınan kararların kaydını tuttuğunu belirtmektedir. Dolayısıyla hazırlıkların günü gelmeden önce tamamlandığını ve bütün faaliyetlerin zamanında gerçekleştirildiğini ifade etmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (8/15); okul yöneticilerinin planlı olmaya ilişkin mesajlar iletmeleri, öğretim yılının başında kararlar almalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Bizim sorumluluklarımızın neler olduğu kısmen de olsa sene başında belli olur. Bütün sene aşağı yukarı öncelikli yapılacaklar belirlidir. Biz ona göre kendimiz zamanımızı ayarlar, işimizi de planlarız (K1).”

“Çok önemli yönlendirmeler yapıyor. Sene başı toplantılarda görev paylaşımları oluyor. Bu ne işe yarıyor, bizler neleri nasıl ve ne zaman yapacağımızı daha net görüyoruz, buna göre yol alıyoruz. Süreç daha sağlıklı işliyor. Programlarımızı hazırlıyoruz (K3).”

“Müdür beyin benim işimi kolaylaştıran güzel ve faydalı yönlendirmeler benim için önemlidir. Sene başlarında pek çok karar alınır. Ve bu alınan kararlara imza atarız. Bir kere toplantıya herkesin katılımıyla herkesin görüşleri alınarak gündem maddeleri ekleniyor. Sene içerisinde yapılacaklar, yapılması düşünülenler kayıt altına alınmıyor. Hatta kişiler bile belirginleşiyor. Rutin görevler ya da belirli gün ve hafta kutlamaları zaten belirgin oluyor. (K15).”

Katılımcılar, yöneticilerinin planlı olmaya ilişkin mesajlar iletmelerinin öğretim yılının başında kararlar almalarına katkı yaptığını belirtmektedir. Katılımcı K3, eğitim-öğretim yılının başında belli kararların alınmasında yöneticisinin planlı olmasının etkili olduğunu ifade etmektedir. Yöneticisinin planlı olmaya teşvik etmesinin eğitim-öğretim sürecinin daha iyi işlenmesini sağladığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla bu süreçte olumsuz durumlar yaşanmasının önüne geçildiğini açıklamaktadır. Katılımcı K15 ise yöneticisinin, planlı olmasının kararların önceden alınmasını sağladığını belirtmektedir. Bu durumun neticesinde işlerinin daha da kolaylaştığını ifade etmektedir.

4.2.3.3.4. Denetim Yapmaya İlişkin Mesajlar Verme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin denetim yapmaya ilişkin mesajlar vermelerine dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ait bulgular elde edilmiştir. Denetim yapmaya ilişkin mesajlar verme alt temasında; “açık aramama” ve “düzeltip geliştirme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (5/15); okul yöneticilerinin denetim yapmaya ilişkin mesajlar vermeleri, açık aramadıkları yönünde bir algının oluşmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Öne çıkan bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Kesinlikle ben müdürüm beni denetliyor ve açık bulacak, bunu toplantılarda benim aleyhime kullanacak hiç düşünmedim. Çünkü bunu hissettirmedi. Hep daha iyiyi hedefleyen bir yapısı var ve bu durum konuşma biçimine yansıyor. Kimsenin kötü özelliklerini ortaya çıkarmaya uğraşmaz, aksine iyi özelliklerimizi vurgular ve zaman kaybetmeden daha iyi olmamız için yol açar (K10).”

“Dersi izledikten sonra gerçekten bir sıkıntı oluşabilecek bir şey gördüyse onu uygun bir dille karşısındakinin görüşüne sunar. Burada böyle de yapılabilir

miydi, der. Görüş alır ve öğretmen arkadaşı dinler. Karşısındaki savunması değildir istediği, burada onun bir açığı arama ya da açığa çıkarma niyeti yoktur. Amacını zaten kullandığı özenli kelimeleri açığa vurur. Daha iyiye ulaşması için kişinin (K11).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin denetim yapmaya ilişkin mesajlar vermelerinin, açık aramadıkları yönünde bir algının oluşmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K10; yöneticisinin denetlemeye geldiğinde, konuşma tarzından ve sınıftaki davranışlarından açık arama yönünde bir amacının olmadığını anlaşıldığını vurgulamaktadır. Aksine yöneticisinin, tanık olduğu iyi özelliklerini belirttiğini açıklamaktadır. Katılımcı K11 yöneticisinin; dersi gayet güzel bir şekilde dinlediğini ve ders anlatımı sırasında uygun bir dille görüşlerini sunduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla yöneticisi ile birlikte geçirdiği dersin, bir ziyarette bulunma havasında geçtiğini ifade etmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin denetim yapmaya ilişkin mesajlar vermelerinin, düzeltip geliştirme eğiliminde olduklarının algılanmasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili öne çıkan görüşme metinleri şöyledir:

“Yapılan işleri denetlerken sorgulayıcı bir dil kullanmaz. Yönlendirici bir dil kullanır. İletişimi bunun üzerine kurar. Onun amacı eksik bulup sevinmek, ondan kendi adına bir pay çıkarmak olmaz. Bizlerin emin adımlarla ilerlememizi, geriye dönmek zorunda kalmamızı sağlamayı amaçladığını düşünüyorum (K11).”

“İdareci olarak gördüğüm ender insanlardandır. Kimsenin açığıyla ilgilenmez. Denetimlerini de yönlendirmelerini de bu maksatla gerçekleştirmez. Olası problemlere anında çözüm sunmayı, gereksiz tekrarlardan kaçınmamızı ve daha iyi nasıl yardımcı olabileceğimi içeren gayet nezaketli bir iletişim kurar (K12).”

Katılımcılar; yöneticilerinin denetim yapmaya ilişkin mesajlar vermelerinin, düzeltip geliştirme eğiliminde olduklarını gösterdiğini belirtmektedir. Katılımcı K11; yöneticisinin dersin başında, eksiksiz ve güzel bir şekilde ilerlemenin sağlanmasına yardımcı olma niyetiyle, geldiğini vurguladığını ifade etmektedir. Katılımcı K12; yöneticisinin, daha iyi olmalarını sağlama ve eğer varsa geliştirmelerinde fayda görülen bazı noktaları kişilerin daha iyi görmelerinde yardımcı olma amacıyla

denetim gerçekleştirdiğini açıklamaktadır. Yöneticisinin bu amacının, konuşmalarına yansıtıldığını açıklamaktadır.

4.2.3.4. İşe Heveslendirme

Katılımcıların; görüşme sürecinde yöneticilerinin işe heveslendirmelerine dair görüşleri doğrultusunda, bu temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu temaya ilişkin “ruhsal güçlerini arttırıcı dil kullanma”, “başarıyı tatmalarına ilişkin mesajlar iletme”, “yetkilendirici dil kullanma”, “mesleki yetkinliği destekleyen mesajlar iletme” ve “model oluşturacak mesajlar iletme” alt temaları elde edilmiştir.

4.2.3.4.1. Ruhsal Güçlerini Arttırıcı Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin ruhsal güçlerini arttırıcı dil kullanmalarına dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Kolay ulaşılabilir olduğuna ilişkin mesajlar verme alt temasında; “ferah olmalarını sağlama” ve “hoş tutma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (7/15); okul yöneticilerinin ruhsal güçlerini arttırıcı dil kullanmaları, ferah olmalarını sağlamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Benim görüşüm şudur, bir insan iki türlü verimli hale gelebilir. Bunlardan biri olumlu dil kullanarak, motive ederek ikincisi korkutarak ve tehdit ederek. Bir şekilde ikisinde de belki başarılı olabilir, ama ikincisinin çok kalıcı olacağını düşünmüyorum, sağlıklı bir tarz değil. Çalışan insanların performanslarını ve yaşam kalitesini düşüreceğini düşünüyorum. O yüzden müdürün öz güveni olan, çevresine pozitif bir şekilde yaklaşımlar sergileyen, eksikleri hataları uygun bir dil ile şahsı değil davranışı belirterek olumsuz durumları da uyararak sürece katkı sağlayacağını düşünüyorum. Dediğim gibi müdürün kullandığı dil yaklaşımlarını da belirtmesi açısından oldukça önem arzeder (K3).”

“Çünkü her yapılan sizin için sizin rahatınız ve görevinizi en iyi şekilde yapabilmemiz için vurgusunu ara sıra da yapmayı ihmal etmiyor. Sizler burada rahat olun ki rahat çalışıp daha az yorgunluk hissedin ve tekrar sabah buraya gelmek için kendinizde istek bulun gibi güzel şeyler söylüyor (K6).”

“Hocam bu işin mimarı bence, ellerine sağlık şimdiden ya da bu konuda da geçen seferkiler gibi gönlüm ferah gibi görüşleri ile işin yapılma sürecinde sözel övgülerle işe daha fazla odaklanmamızı sağlar (K9).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin ruhsal güçlerini arttırıcı dil kullanmalarının, ferahlık hissetmelerine yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda katılımcı K3, yöneticisinin çevresindeki kişilere ve yaşanan olaylara pozitif bir yaklaşım sergilediğini belirtmektedir. Ayrıca yöneticisinin okulda tespit ettiği eksiklikleri ve kişilere hatalı bulduğu davranışlarını uygun bir dil ile uyardığını açıklamaktadır. Böylelikle eğitim-öğretim sürecininin daha başarılı geçmesine yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcı K6, yöneticisinin rahat olmaları ve görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için olumlu konuşmalar yaptığını belirtmektedir. Katılımcı K9 ise yöneticisinin, önceki başarılı faaliyetlerinden dolayı bir sonrakilerde de başarılı olacağına inandığını ifade etmektedir. Bu durumu, yöneticisinin kendisine yönelik sözlerinden anladığını belirtmektedir. Yöneticisinin yapabileceğine inanç duymasının kendisinde işine daha fazla odaklanma isteği oluşturduğunu vurgulamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin ruhsal güçlerini arttırıcı dil kullanmaları, hoşnutluk hissetmelerine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdürümün her sabah okula geldiğinde daha on beş dakika önce bizimle selamlaşmasına rağmen bir süre sonra tekrar hal hatır sorması ve bizimle ilgilenmesi ortamdaki hoşnut olmamızı artıran motive edici bir faktördür. Müdürün gelip halinizi hatırlarını sorması size değer verildiğini gösterir (K2).”

“Bizlerin görüşleri, katılımı, beklentileri ya da öncelikleri onun için önemli. Bizim rahat ve hoşnut olmamızı istiyor. Bunun için ilişkileri çok iyi yerde tutuyor. Şunu da biliyor, kendisinden bir hoşnutsuzluk algılanırsa okula genellenir ve o kişiyi kaybederim diye çok dikkatli. Onun için söylediği her söz, attığı her adımı düşünür (K6).”

“Benim iyi şeyler yaptığım ve bunların özellikle müdür bey tarafından fark edilmesi beni onurlandırıyor. Evime giderken daha bir mutlu ve okulumdan daha bir

memnun ayrılıyorum. Bir sonraki günün gelmesi ve yeni şeyler başarmanın umudu ve heyecanıyla sorumluluklarımı yerine getiriyorum (K11).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin ruhsal güçlerini arttırıcı dil kullanmalarının, hoşnutluk hissetmelerine yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K2, yöneticisinden ilgi ve değer gördüklerini belirtmektedir. Katılımcı K6, yöneticisinin kendileriyle ilişkilerini iyi düzeyde devam ettirdiğini ve onları kaybetmemek için söylem ve uygulamalarında dikkatli olduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K11 ise yöneticisinin; okulda olumlu duygular hissetmelerini sağlamak için çaba gösterdiğini ve bu konuda başarılı olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla bu olumlu hislerin de bir sonraki gün okula gelme isteklerini arttırdığını belirtmektedir.

4.2.3.4.2. Başarıyı Tatmalarına İlişkin Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin başarıyı tatmalarına ilişkin mesajlar iletmelerine dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Başarıyı tatmalarına ilişkin mesajlar iletmeye alt temasında; “kişiyi ön plana çıkarma” ve “önünü tıkamama” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (8/15); okul yöneticilerinin başarıyı tatmalarına ilişkin mesajlar iletmelerinin, yöneticileri tarafından öncülendiklerini algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Yıl sonunda tek tek resim çekildi ve plaket dağıttı. Bu yılın başarılı geçmesinin bizler sayesinde olduğunu belirtti. Kendisini hep arka plana itti. O kadar gururludur ve kendinden ya da kendi başarısından söz etmez. İki sözünden biri sizlerin sayesinde olduğu dikkatimi çekti (K5).”

“Sözleri sizi bir amaca yönlendirir. Dolu bir insandır. Onun söylediklerini takip ederseniz zorda kalmazsınız. En zor görünen işlerde dahi bir çözümü vardır. Ne yaptığının farkında olan birisidir. Onunla beraber hareket ettiğinizde hani başarıyorsunuz ya işte orada diyorsunuz ki, bu işi iyi bilen biridir (K10).”

“O öğretmenlerin yaptıkları işlerde ben başardım algısını oluşturmak ister. Yani müdürümle başardık ve benzeri değil de kişiyi ön plana çıkarmayı sever. Basit egolara kaptırmaz kendisini. Tam bir gönül adamıdır (K11).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin başarıyı tatmalarına ilişkin mesajlar iletmelerinin, yöneticileri tarafından öncülendiklerini algılamalarına katkı yaptığını ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K5, yöneticisinin okulda elde edilen başarılarında her zaman çalışma arkadaşlarının başarısından söz ederek mütevazî davrandığını ve yönetici olarak kendisini geri planda tuttuğunu açıklamaktadır. Katılımcı K10, yöneticisiyle birlikte hareket etmenin ve onun yönlendirmelerini uygulamanın kendilerini başarıya götürdüğünü belirtmektedir. Katılımcı K11 ise yöneticisinin; elde edilen başarıdan kendisine pay çıkarma niyetiyle hareket etmediğini, egolarının ve takıntılarının bulunmadığını ve insanların başarılı olmasına yardımcı olan bir gönül insanı olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin başarıyı tatmalarına ilişkin mesajlar iletmeleri, başarılı olmaları konusunda engel oluşturmadığını algılamasına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Görevler ya da yapılacaklar işler dağıtılırken, kişilerin yapamayacakları ve zorlanacakları işler verilmez. Bu şekilde her arkadaş potansiyeline uygun görevi yüklenir, sorumluluklarını alır. Zaten kimseyi işlerden ya da okuldan soğutmak niyetinde olmadığını belirtir. Hiç kimseyi iş yükü altında ezdirmeyeceğini açıklar. Zaten bir de arkadaşlar da başarılı olamayacaklarını ya da ilgilerini çekmeyen işlerde çok iştahlı olmazlar sanırım. (K5).”

“Kendimi geliştirecek işler verilmeseydi araştırmalar yapmaz, herhangi bir gurur belki yaşamaz, başarının tadına bile varamayabilirdim. Mevzuatla çok sıkılsaydık belki de kendimizi ifade edeceğimiz alanların önünü tıkamış olurduk. Müdürümüz bizden beklenti içinde olmasa belki de bu kadar çalışmayacaktık, ya da gerçekten istemeyecektik (K8).”

“Diğer bir şey her müdür okulda kendisinden önde olmanızı istemeyebilir. Bu konuda da sıkıntılar duyduk. Müdürümüzün böyle sıkıntıları hiç olmaz. O hatta kendisinden daha iyi olunması için çalışır ve hatta daha iyi olmayı öğütler. Öyle bir sistem kurulu ki okulumuzda herkes mutlaka çalışıyor (K9).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin başarıyı tatmalarına ilişkin mesajlar iletmelerinin, kendilerinden daha iyi duruma olmalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K5; yöneticisinin öğretmenleri işlerden ya da okuldan

soğutmak amacıyla olmadığını aksine okula bağlanmalarını ve işlerine sarılmalarını istediğini belirtmektedir. Yöneticisinin; ilgi duydukları alanlara yönelik görevlendirmeler yaptığını ve başarıyı tatmalarını sağlama amacıyla olduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K8; yöneticisinin onları mevzuatla çok sıkmadığını, kendisini okulda rahatlıkla ifade ettiğini ve potansiyellerini gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Katılımcı K9 yöneticisinin; yetkinlik bakımından kendisinden daha iyi olmalarını istediğini ve bunun için de her türlü desteği sunmaya hazır olduğunu belirttiğini açıklamaktadır.

4.2.3.4.3. Yetkilendirici Dil Kullanma

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin yetkilendirici dil kullanmalarına dair görüşleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Yetkilendirici dil kullanma alt temasında; “inisiyatif almalarını sağlama” ve “sorumluluk verme” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin yetkilendirici dil kullanmaları, inisiyatif almalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Yapılacak görevler belirli ve görevlerin uygulamaya geçmede serbestliğimiz var. İmkanlar tedarik ediliyor, sunuluyor hazır olarak. Görev alanlarımız ve sınırları belirgin (K8).”

“Okulun imkanları ve kabiliyetini belirtiyor. Nasıl bir yol izlenebileceğinden bahsediyor. Herkesin görüşünü ve isteğini yapılabilir hale getirmeye çalışıyor. Tabii ki bizlerin yardımını istiyor. Bu konuda belli isimlere belli görevler veriyor, onların her türlü inisiyatif kullanmalarına izin veriliyor. Yönlendirme rastgele olmuyor (K15).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin yetkilendirici dil kullanmalarının, inisiyatif almalarına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K8; görev alanlarının belirgin olduğunu ve gerektiğinde bu görevlerinin hayata geçirilmesinde yapılacak değişiklikler konusunda inisiyatif alabileceklerini ifade etmektedir. Katılımcı K15; yöneticisinin, yapılacak işleri öğretmenlerin görüşlerine başvurarak dağıttığını açıklamaktadır. Ayrıca bazı isimlere belli görevlerin verildiğini ve bu

görevlerle birlikte istenilen inisiyatifleri almalarının yolunun açıldığını açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin yetkilendirici dil kullanmaları, görevle ilgili sorumlulukları üstlenmelerine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdür Bey Avrupa birliği projesi görevi konusunda sorumlulukları bana verdiğini, benim ilgilenmemi istediğini, bunun daha uygun olacağını belirtti. Kabul ettim. Bu işi sonuna kadar getirmesek de önemli ilerlemeler kaydettik. Bir de bu projenin nasıl gerçekleşeceğini hangi konuları kapsadığını hangi alanda çalışacağımızı gördük ve kaydımızı oluşturduk. Çünkü daha önce hiçbir bilgiye sahip değildim, ne oluyor ve nasıl oluyor şeklinde. Bu konuyu birlikte araştırdık sorduk soruşturduk (K3).”

“Olası duruma ilişkin çözümler ortaya konur. Müdür bey çözüm noktasında herkese bir sorumluluk yükler. Herkesin başarılı olabileceğini düşündüğü bir sorumluluğu verir. Bu sorumlulukların paylaşımını aslında tam bir gönüllülükle verdiğini söyleyebilirim (K12).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin yetkilendirici dil kullanmalarının, görevle ilgili sorumlulukları yüklenmelerine olumlu etkide bulunduğunu ifade etmektedirler. Katılımcı K3; yöneticisinin belli bir konuda sorumluluk verdiğini, konuyla ilgili araştırma yapmasının ve ilgilenmesinin faydalı olacağını belirttiğini vurgulamaktadır. Böylelikle sorumlulukların üstesinden daha rahat geldiğini ifade etmektedir. Katılımcı K12, yöneticisinin sorumlulukları paylaştırırken gönüllü bir şekilde işe talip olmalarını esas aldığını açıklamaktadır. Dolayısıyla okuldaki herkesin, başarılı olacağı bir konuda çalışma yapmasına yardımcı olduğunu açıklamaktadır.

4.2.3.4.4. Mesleki Yetkinliği Destekleyen Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin mesleki yetkinliği destekleyen mesajlar iletmeleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Mesleki yetkinliği destekleyen mesajlar iletmeye alt temasında; “kariyeri destekleme” ve “deneyimlerini paylaşma” ve “yol gösterici olma” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin mesleki yetkinliği destekleyen mesajlar iletmeleri, kariyerlerinde ilerlemelerine katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Örneğin uzaktan eğitimle ilgili bir program vardı. Bu uzaktan eğitim bizler için faydalı alımının mesleki eğitimimiz açısından değerli katkılar sunacağından bahsetti. Müdürümün belirttiği iki uzaktan eğitime başvurduğum, müdürümün belirttiği üzere gerçekten faydalandım. Buradaki yönlendirmesi önemliydi, yoksa başvurma fikri hiç yoktu, bir de benim uzaktan eğitim hizmet içi kurslarını hiç takip dahi etmiyordum (K3).”

“Durmayın der, yaşınız ne olursa olsun der. Önünüzde uzun bir yaşam var. Güzel işler yapmak için çalışın. Benden size tam destek yeter ki kendinizi geliştirin, işinizde daha iyi olun (K6).”

“Müdürümüz öğretmenlerinin gelişimiyle ilgili, onları kariyer yapmaları konusunda teşvik eder, bu konuda yardımcı olacağına bir nevi garantisidir, insanların mesleklerini sevmeleri için mücadele eder. Onların bu işle ilgili derinleşmelerini sağlar. İletişimi ile bu konuda yönlendirmelerde bulunur (K9).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin mesleki yetkinliği destekleyen mesajlar iletmelerinin, kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K3; yöneticisinin uzaktan eğitime katılması konusunda yönlendirdiğini ve bu eğitimlere katılmasının faydalı olacağı konusunda telkinlerde bulunduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K6; yöneticisinin, kaç yaşında olduklarının bir önemi olmadığını ve önemli olan şeyin mesleklerinde yetkinliklerini artırma olduğunu vurguladığını ifade etmektedir. Katılımcı K9 ise yöneticisinin; mesleklerinde yetkin olmaları konusunda her türlü teşvik ve kaynakları sunmaya hazır olduğunu belirttiğini açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin deneyimlerini aktarması, mesleki yetkinliklerini arttırdığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların öne çıkan görüşleri şöyledir:

“Olumsuz bulduğu yanlar olmaz, ama şöyle de yapılabilir miydi, gibi görüşümüzü alır. Bir nevi işin farklı yönlerine ışık tutar. Direk şöyle olmalıydı türünden konuşmaz. Her şeyi ben bilirim havasında hiç değildir. Ben size yardımcı

olmak için varım havasındadır. Kendi deneyimleriyle ilgili konuşur. Eksik bulduğu konuya dair geçmişte yaşanan örnekler verir (K6).”

“Şunu da belirtiyim müdür bey sadece işlerin daha iyi yapılması için değil, kendimizi de yetiştirmemiz adına yönlendirmeler yapar. Kimi zaman izlediği bir filmi, kimi zaman okuduğu bir kitabın bir bölümünü, kimi zaman ise deneyimlerini paylaşmaktan çekinmez (K14).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin deneyimlerini aktarmasının, mesleki yetkinliklerini arttırdığını ifade etmektedir. Katılımcı K6; yöneticisinin görüş ve deneyimlerini paylaşarak, bazı konularda aydınlanmasını sağladığını belirtmektedir. Katılımcı K14 ise yöneticisinin; mesleklerinde daha yetkin olmaları yönünde yardımcı olacağını düşündüğü deneyimlerini paylaşmaktan memnuniyet duyduğunu ve bu konularda öneriler sunduğunu açıklamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (4/15); okul yöneticilerinin mesleki yetkinliği destekleyen mesajlar iletmeleri, yol gösterici olmalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Hizmet içi eğitim kurslarına başvurma hususunda okul müdürüm beni yönlendirir. Hangi hizmet içi eğitim kurslarının faydalı olacağını, hangilerine gitmemin gerektiğini, başvuru süresi ve bitiş tarihi hakkında açıklayıcı bilgiler verir ve yol gösterici olur. Hizmet içi eğitim olsun, hangi yönetmelik yayınlandı, değişiklikler neler, bize yol gösterir, bu konuda bize güncel bilgiler verir (K1).”

“Problem çıkarma tarzında değil de şu şöyle olsa daha güzel olurdu şeklinde yönlendirme tarzında sözlerini duydum. Fikirlerinin işimizi daha iyi yapmamızı sağlamada yol gösterici olduğunu düşünüyorum (K2).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin mesleki yetkinliği destekleyen mesajlar iletmelerinin, yol göstermelerine katkı yaptığını ifade etmektedirler. Bu kapsamda katılımcı K1; yöneticisinin hizmet içi kurslar, mevzuat hakkında bilgilendirme ve yönlendirmelerini faydalı bulduğunu belirtmektedir. Katılımcı K2 ise okul yöneticisinin, sunduğu önerilerin işlerini daha iyi yapmalarını sağladığını açıklamaktadır.

4.2.3.4.5. Model Oluşturacak Mesajlar İletme

Katılımcıların; görüşme sürecinde okul yöneticilerinin model oluşturacak mesajlar iletmeleri doğrultusunda, bu alt temaya ilişkin bulgular elde edilmiştir. Model oluşturacak mesajlar iletmeye alt temasında; “net duruş sergileme” ve “söz ve davranışın uyumlu olması” kodları yer almaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (6/15); okul yöneticilerinin model oluşturacak mesajlar iletmeleri, net duruş sergilediklerini algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metinlerinden bazıları şöyledir:

“Müdür bey hangi işi yaparsak yapalım o işi hakkıyla yapmamızı söyleyen biridir. Bunu diğer sohbetlerinde de vurgular. Biz öğretmenlik mesleğini icra ediyorsak bundan ekmeğe yiyorsak titizlikle görevimizi yapmamız gerektiğinin doğru olduğunu usulünce dile getirir (K6).”

“Sadece bana değil herkese, okulda olduğu sürede iyilik ve yardım yapmayı sever. Bu tür davranışlarının beğenildiği ve model alındığı kanaatindeyim okulda. Bu şekilde müdür beyin iyiliklerinden dolayı memnun hissediyoruz ve okulda bizlerden beklenen işleri fazlasıyla yapıyoruz (K11).”

“Ben müdürümüzde net bir duruş görüyorum. Alınan kararların arkasında duruyor, ilkeli ve disiplinli bir şekilde gidiyor. Söylediğini önce kendi uyguluyor, sonra bizden bekliyor. Böylece aslında uygulama noktasında model de olmuş oluyor. Daha iyi anlamamız, kendisine güvenmemiz ve daha istekli olmamız sağlanıyor (K15).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin model oluşturacak mesajlar iletmelerinin, net duruş sergilediklerini algılamalarına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K6, yöneticilerinin hangi işi yaparlarsa yapsınlar en iyisini yapmaya gayret etmeleri gerektiği konusunda teşvik edici olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K11, yöneticisinin uygulamalarının beğenildiğini ve okuldaki iyimser davranışlarının model oluşturduğunu açıklamaktadır. Katılımcı K15 ise yöneticisinin, alınan kararlara ilk önce kendisinin uyduğunu belirtmektedir. Böylelikle katılımcı, yöneticisinin anlatmak istediklerini daha iyi anladıklarını, sözlerini güvenilir bulduklarını ve faaliyetlerde daha istekli hale geldiklerini vurgulamaktadır.

Katılımcıların bir kısmı (3/15); okul yöneticilerinin model oluşturacak mesajlar iletmeleri, söz ve davranışlarının uyumlu olduğunu algılamalarına katkı yaptığını ve bu yönüyle stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konu ile ilgili öne çıkan görüşme metinleri şöyledir:

“İşini isteyerek samimi bir şekilde yapıyorsa bunu öğretmenlerine aktarması oldukça önemlidir. Müdür Beyin dili olumlu, pekiştireçleri olumlu (K3).”

“Öncelikli yapılacak işleri açıklar. Kendi görevlerine ilişkin çalışmalara başlar. Alınan kararları uygulamaya geçirir. Bu davranışları diğerlerini de harekete geçmeye teşvik eder (K8).”

Katılımcılar; okul yöneticilerinin model oluşturacak mesajlar iletmelerinin, söz ve davranışlarının uyumlu olduğunu algılamalarına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda katılımcı K3, yöneticisinin işini isteyerek yaptığının hissedildiğini ifade etmektedir. Yöneticisinin işini severek yapmasının, öğretmenleri de olumlu olarak etkilediğini vurgulamaktadır. Katılımcı K8 ise yöneticisinin, söyledikleri ile bu sözlerini takip eden davranışlarının tutarlılık gösterdiğini açıklamaktadır. Yöneticisinin söz ve davranışlarının uyumlu olmasının ise öğretmenlere model oluşturduğunu belirtmektedir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Bu bölümde öğretmen algılarına göre; okul yöneticilerinin motivasyonel dil düzeyleri, öğretmen motivasyon düzeyleri, motivasyonel dil ve motivasyon arasındaki ilişkiler ve demografik değişkenlere göre oluşturulan grupların motivasyonel dil ve motivasyon algılarına ilişkin farklılıklar, motivasyonel dilin öğretmen motivasyonunu ne düzeyde yordadığına, motivasyonel dilin yüksek olarak algılanma nedenlerine ve çıktılarına yönelik sonuçların ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

5.1. Motivasyonel Dile İlişkin Tartışma

Bu çalışmada okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dile ilişkin öğretmen algıları kısmen yüksek düzeydedir. Diğer bir ifadeyle iyi düzeyde değildir. Bu çalışmanın bulgularına benzer olarak Demir (2018a) ve Özen (2013) okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenler tarafından kısmen yüksek düzeyde algılandığını bulmuştur. Benzer olarak Mert (2011) yaptığı araştırmasında yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının çalışanlar tarafından kısmen yüksek düzeyde algılandığını tespit etmiştir. Okul yöneticilerinin uygulama ve faaliyetlerinde motivasyonel dil kullanımına kısmen yüksek düzeyde önem verdikleri görülmektedir.

Bu çalışmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Özen'in (2014) okul müdürlerinin kullandığı motivasyoneldilinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarına olan etkisini incelediği araştırmasında motivasyonel dilin yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dil alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık oluşmadığını tespit

etmiştir. Dolayısıyla Özen'in (2014) araştırma bulgusu ile bu araştırmanın bulgusu paralellik göstermektedir. Motivasyonel dil algısı cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Bu durumun nedeninin öğretmenler tarafından okul yöneticilerinin uygulama ve faaliyetlerinde söylemlerinin altında yatan gerçek nedenlerin benzer olarak algılandığı belirtilebilir. Diğer bir neden ise, okul yöneticisinin öğretmenlere ilişkin benzer bir tutum sergilemesi ve bu doğrultuda mesajlar iletmesi olabilir.

Evli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ortalamaları ile bekar öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin medeni durum ayrımı gözetmeksizin öğretmenlere benzer söylem ve yaklaşımlarda bulunduğu şeklinde açıklanabilir. Yılmaz ve diğerleri (2014) bireylerin kendilerine yöneltilen kelimeleri o an içinde bulunulan duruma göre anlamlandırıldığını ve tepkide bulunduğunu ileri sürmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin söylem ve yaklaşımını o an içinde bulunduğu duruma göre anlamlandırabileceği düşünebilir.

Bu çalışmada öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin kıdem ayrımı gözetmeksizin öğretmenlere benzer yaklaşım ve davranışlarda bulunduğu şeklinde ifade edilebilir. Bu araştırma bulgusundan farklı olarak Doğan ve Koçak (2014) okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışmasında 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem aralıklarında bulunan öğretmenlere göre yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algıladıklarını tespit etmiştir. Özen (2014) ise araştırmasında okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımını yönlendirici dil ve cesaret verici dil alt boyutlarını 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere oranla daha alt düzeyde algıladıklarını saptamıştır. Farklı kültürlere sahip okullarda öğretmen beklenti ve algılarının değişiklik gösterdiği söylenebilir. Görüldüğü gibi araştırma bulguları birbiriyle örtüşmemektedir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeylerinin müdürle çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Motivasyonel dil değişkeninde, anlamlı farklılığın müdürle bir yıl çalışanlarla iki yıl çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca müdürle bir yıl çalışanlarla üç yıl çalışanlar arasında da anlamlı farklılık bulunmuştur. Müdürle bir

yıl çalışan öğretmenlerin, müdürlerinin motivasyonel dil kullanımına ilişkin görüşlerinin ortalaması, iki ve üç yıldan fazla çalışanların görüşlerinin ortalamasına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin müdürle çalışma süreleri arttıkça, müdürlerinin motivasyonel dil kullanımına ilişkin görüşlerinin daha olumsuz hale geldiği görülmektedir. Bu durumun nedeni, müdürle geçirdikleri ilk yıla nazaran sonraki yıllarda müdürlerini daha iyi tanımaları ve söylemlerinin altında yatan gerçek nedeni daha iyi analiz edebilmeleri olabilir.

5.2. Motivasyona İlişkin Tartışma

Motivasyona ilişkin öğretmen algıları kısmen yüksek düzeydedir. Bu araştırmanın bulgularına paralel olarak Recepoğlu (2013), sınıf ve branş öğretmenlerinin motivasyona ilişkin görüşlerinin kısmen yüksek düzeyde olduğunu açığa çıkarmıştır. Bazı araştırmacılar (Akman, 2015; Akman, 2017; Ertürk, 2014) öğretmenlerin motivasyona ilişkin algılarının orta düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Bazı araştırmalarda (Karadağ, Baloğlu ve Küçük, 2010; Oran, Güler ve Bilir, 2016; Recepoğlu, 2013) ise öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ancak Güzel (2011) ve Jesus ve Lens'in (2005) çalışmalarında öğretmenlerin çok ciddi motivasyon eksikliği hissettiklerini bulmuşlardır. Önceki araştırmalar bir bütünlük içerisinde irdelendiğinde öğretmenlerin motivasyon algılarının olumlu yönde olduğu belirtilebilir. Öğretmenlik, temelinde sevgi gibi olumlu duyguların olduğu ve etkileşimin yoğun olduğu bir meslektir. Öğretmenlerin çalışma programlarının esnek olması, kendilerine ve ailelerine zaman ayırabilmelerini olanaklı hale getirmektedir. Bu durum neticesinde öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin de olumlu olduğu düşünülebilir. Yazıcı (2009), çalışmasında dışsal motivasyon unsurlarından maddi gelirin öğretmenlerin motivasyonunu etkilediğini bulmuştur. Son yıllarda ilkökul, ortaokul ve liselerde destekleme ve yetiştirme kurslarının açılması öğretmenlerin ek gelir elde etmelerini sağlamıştır. Yazıcı (2009) yaptığı araştırmaya göre elde edilen bu ek gelirin de öğretmenlerin motivasyona ilişkin görüşlerini arttırdığı tahmin edilebilir. Silah (2001), araştırmasında motivasyonun olumlu algılanması üzerinde öğretmenlik mesleğinin kutsal olarak anılmasının ve içsel hazzın yüksek olmasının etkili olduğunu belirtmiştir.

Bu çalışmada, kadın öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının ortalaması ile erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin

algularının ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenleri motive eden faktörlerin cinsiyete göre istatistiki açıdan farklılaşmadığı bulgusu, diğer araştırma bulguları ile desteklenmektedir (Aksoy, 2006; Çevik ve Köse, 2017; Demir vd., 2017; Eroğlu, 2007; Everett, 1988; Güven, 2007; Kurt, 2013; Oades, 1983; Pennington, 1997; Reçepoğlu, 2013; Smith, 1999; Tanrıverdi, 2007; Yılmaz, 2009; Yılmaz ve Günay, 2016). Bu durumun nedeni ortamda bulunan motive edici faktörlerin kadın ya da erkeklerde benzer etkiler yaptığı şeklinde belirtilebilir. Kadın ve erkek öğretmenler aynı ortamda bulunmakta ve benzer durumlar yaşamaktadırlar. Ayrıca okullarda cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin belli görev ve sorumlulukların dağıtıldığı söylenebilir.

Bu çalışmada, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çevik ve Köse (2017), araştırmalarında benzer şekilde öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığını bulmuşlardır. Bu durumun nedeni motive edici faktörlerin evli ya da bekar öğretmenler açısından değişmediği şeklinde düşünülebilir. Öğretmenlerin evli ya da bekar olmaları motivasyonlarının düzeyini değiştirmemektedir.

Bu çalışmada öğretmen motivasyonu düzeylerinin de yine kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu araştırma bulgusu bazı araştırma bulgularıyla desteklenmektedir (Çevik ve Köse, 2017; Everett, 1988; Güven, 2007; Howard, 2007; Kurt, 2013; Pennington, 1997; Smith, 1999; Tanrıverdi, 2007; Yılmaz, 2009). Demir ve diğerleri (2017) bu çalışmaların bulgularından farklı olarak 20 yıl ve üstü deneyime sahip öğretmenlerin genel motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Reçepoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada ise, 1-5 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin motivasyon puanları diğer deneyim grupları arasında en yüksek düzeydedir. Ayrıca göreve yeni başlayan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin oldukça yüksek düzeyde olduğunu bulmuşlardır. Bu farklılığın oluşması nedeniyle araştırmaların birbirine aksi yönde sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın müdürle bir yıl çalışanlarla iki yıl çalışanlar arasında olduğu bulunmuştur. Müdürle bir yıl çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalamasının, iki yıl

çalışanların görüşlerinin ortalamasına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Recepoğlu (2013) tarafından yapılan araştırmada da benzer olarak, göreve yeni başlayan öğretmenlerin diğerlerine göre motivasyon düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu, aynı okulda görev süreleri arttıkça motivasyon düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin müdürle çalışma süreleri arttıkça motivasyon düzeylerine ilişkin görüşlerinin daha olumsuz hale geldiği görülmektedir. Müdürlerin yıllar geçtikçe öğretmenlerinin motivasyonlarının devamını sağlama noktasında prosedür, uygulama ve söylemlerinde başarılı olamamaları bunun nedeni olarak öne sürülebilir. Bu bulgulara karşın, Kurt (2013) ise kurumda çalışma süresi bakımından öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Bu araştırmada, motivasyon ortalamaları en yüksek olan beş okul ile en düşük olan beş okuldaki öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılığın da anlamlı olduğu bulunmuştur. Yılmaz ve Günay (2016), araştırmasında öğretmenler tarafından algılanan okul ikliminin öğretmen motivasyon düzeyi üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Algılanan okul iklimine göre öğretmen motivasyonunun farklılık göstereceği belirtilebilir. Dolayısıyla okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyona verdiği önem de farklılık göstermektedir. Nitekim benzer bir sonuç Ayaydın ve Tok (2015)'un motivasyonu etkileyen faktörlere dair sınıf öğretmenlerinin görüşlerini incelediği araştırmasında da mevcuttur.

5.3. Motivasyonel Dil ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye Dair Tartışma

Önceki çalışmalar yönetici motivasyonel dilinin çalışanın motivasyon düzeyini olumlu olarak yordadığı şeklindeki bu araştırmanın bulgusunu desteklemektedir (Banks, 2014; Brannon, 2011; Demir, 2018b; Larsson vd., 2007; Mayfield ve Mayfield, 2007; Mayfield vd., 1998; Sullivan, 1988). Motivasyonel dil teorisini geliştiren Sullivan (1988: 104) yöneticinin söylediği her şeyin çalışan motivasyonunu etkilediğini ileri sürmektedir. Okullarında öğretmen motivasyonunu arttırmak isteyen öğretmenlerin motive edici dil kullanmaları önemli görülmektedir. Nitekim Kurt (2013), çalışmasında, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde önemli etkisinin olduğunu saptamıştır. Durumlara uygun olarak motivasyonel dilin üç unsurunun başarılı bir şekilde kullanılması öğretmenlerin çalışma şevki üzerinde bırakacağı olumlu etki açısından önemli olduğu görülmektedir. Nitekim Motivasyonel Dil Teorisinin üç dil söylemi

birlikte kullanıldığında çalışanları olumlu manada etkilemede daha başarılı sonuç vermektedir (Demir, 2018b; Latifoğlu, 2015; Mayfield vd., 1995, 1998; Mayfield ve Mayfield, 2007, 2009; Mert, 2011; Sullivan, 1988). Demir (2018a) Motivasyonel Dil Teorisinin “Liderler motivasyonel dilin üç dil edimini birlikte kullandığında daha başarılı çalışan çıktıları elde edebilirler.” şeklindeki ana varsayımlarından birini öğretmen öz yeterliği açısından doğrulamamaktadır. Araştırmasında motivasyonel dilin sadece empatik dil unsurunun öğretmen öz yeterliğini anlamlı bir şekilde yordadığını bulmuştur. Farklı çalışan çıktıları açısından düşünüldüğünde üç dil ediminin başarılı bir şekilde kullanılması bu çıktıları etkilemeyebilir.

Cesaret verici dil; başarıların takdir edilmesi, güven duyulduğunun belirtmesi, sorunlarla ilgilenilmesi ve böylelikle çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri amacıyla kullanılır. Mert (2011) bu dil ediminin kullanımıyla çalışanlarda işlerine dair olumlu düşüncelerin geliştiğini tespit etmiştir. Elde edilen başarı karşılığında yöneticilerinden aldıkları övgü dolu sözlerin çalışanların kendilerine olan güveninin artmasını destekleyerek motive olmalarını sağladığını ileri sürmektedir (Kurt, 2005).

Aitlik yaratıcı dilin, çalışanların motivasyonuna en önemli katkısı, örgütsel değerler ve normların çalışanlar tarafından özümsemiş örgüte olan adanmışlıklarını geliştirmesidir (Özen, 2013). Bu itibarla anlam aktarımının olmadığı bir ortamda yöneticinin örgüt kültürünü ve değerlerini çalışanlara aktarımının kolay olmayacağı düşünülmektedir. Conger (1991) hikayeler, mecazlar ve ahenk gibi söz bilimine ait tekniklerin astların heyecan duymaları ve işlerine motive olmalarını sağlamada liderler tarafından söylemlerinde kullanılmasının önemini vurgulamaktadır. Conger (1991), bu şekilde çalışanlarda anlam oluşturma mümkün olacağını belirtir.

Yön verici dil, çalışanları yaptıkları işle ve örgütün hedefleriyle ilgili konularda bilgilendirme ve belirsizlikleri azaltma amacıyla kullanılır (Mayfield ve Mayfield, 2007; Mayfield vd., 1995). Yöneticinin çalışanlarla iletişimi sırasında kullandığı dil; belirsizlikleri azaltır, işlerinde karşılaştıkları problemlere çözüm bulmalarını sağlar ve kariyer gelişimlerini destekler. Bu itibarla yöneticilerin çalışanların işleri ile ilgili konularda yönlendirici bir dil kullanmaması belirsizliklerin oluşumunu körükler. Hâlbuki yöneticiler bu dil sayesinde çalışanlarının potansiyellerini pusula gibi doğru yönde kanalize edebilir ve enerji kaybını en aza indirebilir.

Murray (2015) bazı liderlerin yeni liderde aradığı birinci özelliğin sözel iletişim becerilerini kullanarak çalışanların işlerine motive olmalarını, hatta işyerinde sorun oluşsa bile sözlü iletişim yoluyla çalışanları tekrar motive edebilme olduğunu vurgular. Benzer şekilde McMeans (2001) başarılı liderlerin çalışanlarını motive etmede ve değişen durumlara uyum sağlamada sözel iletişimi bir araç olarak kullandıklarını belirtir. Motivasyonla yakın ilişkili olduğu bilinen performans kavramı (Gagne and Deci, 2005; Güney, 2012; Ryan and Deci, 2000; Saygın ve Saygın, 2016; Mert, 2011) ile motivasyonel dilin yönlendirici dil ve cesaret verici dil boyutları arasında anlamlı güçlü bir ilişki gözlenirken, aitlik yaratıcı dil boyutu ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Mayfield ve Mayfield, 2006; Mert, Keskin ve Baş, 2011). Ayrıca yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin (genel), görev performansı üzerindeki etkili olduğu görülmüştür (Gutierrez-Wirsching vd., 2015; Mayfield vd., 1998; Mayfield ve Mayfield, 2006; Mert, 2011; Mert vd., 2011). Yöneticilerin kullandıkları iletişim dilinin çalışanların görev performansını arttırdığı ve bu bulgulardan da yola çıkarak performans ile yakın ilişkili olduğu bilinen motivasyonu arttırdığı bazı araştırmacılar tarafından da desteklenmektedir (Goleman vd., 2012; Kurt, 2005; Robbins ve Judge, 2012). Nitekim motivasyonun hem uygulamada hem de araştırmalarda anahtar performans faktörü olduğu belirtilmektedir (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994). Dolayısıyla bu bilgiler ışığında da motivasyonel ile motivasyon kavramlarının ilişkili olduğu yorumlanabilir.

Murray (2015) liderin iletişiminde öykü kullanımının anlatımı daha etkili kılacağı, izleyenlerin daha iyi anlayıp anlamlandıracağını ve bu çeşit anlatımın izleyenlerin mantıklarıyla birlikte yüreklerine hitap edeceğini belirtir. Ayrıca doğru öykünün uygun bir biçimde dillendirilmesi ile değer ve misyonların kanıksanması kolaylaşacağından izleyenlerin coşku ve enerjiyle eyleme geçeceklerini ileri sürmektedir. Görüldüğü gibi öykü anlatımı ile değer ve misyonun benimsenmesi izleyenlerin örgütlerine aitlik hissetmelerini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla aitlik yaratıcı bu dil kullanımı çalışanları cesaretlendirmekte ve motive etmektedir. Murray (2015), öyküleyici dil kullanımının bir diğer önemli yönünün izleyenlerin kendilerini ifade etmelerine olanak tanınması olarak belirtir. Ayrıca izleyenlerin liderleriyle açık iletişim kurma noktasında cesaretleneceğini, liderlerine güveneceklerini,

bağlanacaklarını, kendilerini işlerine vereceklerini ve bunun da izleyenlerin daha iyisini yapma yolunda yorulmalarını engelleyeceğini ileri sürmektedir.

Murray (2015); liderin misyonu iyi bir şekilde açıklamasının, çalışanlar üzerinde geçimlerini temin etmenin dışında daha güçlü bir nedenle işe gelmelerini sağlayacak derecede etkili olacağını belirtir. Buradaki iyi misyon çalışanların anlamlı bulduğu ve sevdiği misyon olduğunu ve bunun çalışanları motive edici yönünün bulunduğunu ileri sürmektedir. Lider, burada örgütün misyonu hakkında bilgilendirme yapar. Dolayısıyla yönlendirici bir dil kullanır. Buradan da yönlendirici dil kullanımının çalışanları işlerini yapmaları konusunda esinlediği ve coşkulandırdığı görülmektedir.

5.4. Motivasyonel Dilin Yüksek Olarak Algılanma Nedenleri ve Çıktıları

Başarılı yöneticilerin, üyelerinin gurur duyacağı bir ortama kavuşmasında önemli bir role sahip olduğu bilinmektedir (Akan ve Yalçın, 2015; Ali, 2012; Barutçugil, 2014; Cemaloğlu, 2013). Helm (2011), sahip olunan iyi itibar düzeyinin çalışanların, benlik algılaması geliştirmelerine ve kurumlarında olmaktan dolayı gurur duymalarına yardımcı olduğunu belirtmiştir. Sabuncuoğlu ve Gümüş (2016) ise itibarın yüksek algılandığı bir örgütte çalışanların iç ve dış çevre ile iletişiminin daha kolay olacağını, dolayısıyla örgütüyle özdeşleşeceğini belirtir. Bu konuda yapılmış diğer çalışmalarda da itibar düzeyinin yüksek olarak algılanmasının bireyin örgütünü benimsemesi ve örgütüyle özdeşleşmesini sağlayacağı tespit edilmiştir (Carmeli, 2005; Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014; Helm, 2011). Dolayısıyla okul yöneticilerinin; kurumlarının itibarlarına yönelik çalışma yapmaları, sahip olunan itibar düzeyini vurgulamaları ve bu konuda farkındalık oluşturmaları öğretmenlerin okullarına bağlılık duymaları ve okullarıyla özdeşleşmeleri açısından önemli olduğu görülmektedir.

Katılımcılar, yöneticilerin olumlu iklime ilişkin mesajlar iletmesinin samimiyet, yabancılık hissetmeme gibi tutumları oluşturduğunu ifade etmektedirler. Templar (2017), yöneticilerin örgütlerinde iyi bir atmosfer yaratmalarının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bunun için de yöneticilerin incelik göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca böylesine saygılı ve nezaket dolu ortamda küskünlüklerin olmayacağını, aksine olumlu tutumların gelişeceğini ileri sürmektedir. Robbins ve Judge (2012) kişilerin paylaşılmış algılarının, tek tek bireysel tutumlarının

toplamından çok daha etkili olduğunu belirtmiştir. Önceki araştırmalarda örgüt iklimi ile bireyin iş doyumunu, bağlılığı ve motivasyon düzeyi arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiştir (Carr vd., 2003; Demir ve Karakuş, 2015; Mahal, 2009). Sağlıklı ve açık bir iklime sahip okulda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu, motivasyonu, güven ve adanmışlıkları yüksek düzeyde olmaktadır. Dolayısıyla böyle bir okulda kadronun devir oranı azdır (Demir, 2014). Yöneticiler örgütlerinde olumlu iklim oluşturarak üyelerin görev yapmaktan onur duyacakları bir iş ortamı oluşturur (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Çalışmaktan onur duydukları okul ortamında üyelerin mutlu oldukları ve işlerini severek yaptıkları belirtilebilir. Dolayısıyla öğretmenlerin olumlu çalışma ortamlarını terk etmek istemeyecekleri düşünülmektedir.

Genç (2012), yöneticilerin çalışanlarının fikirlerine değer vermesinin ve onların alınan kararlara katılımları için fırsat vermelerinin gerektiğini vurgulamaktadır. Murray (2015) yaptığı araştırmasında örgütün işleyişinde ve politikasında sözü olan çalışanların kendilerini değerli bir üye olarak hissettiğini ve bu örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyduğunu tespit etmiştir. Templar (2017) ise uygulamalarda gösterilen bu hassasiyetlerin bireylerde olumlu hisler oluşturacağını, örgütlerine duygusal olarak bağlılık göstereceğini ve dolayısıyla bireylerin örgütlerinden ayrılmak istemeyeceğini açıklamaktadır. Bu şekilde deneyimli insan sermayesi de kaybedilmemiş olacaktır. Ayrıca çalışanların motivasyon düzeyi üzerinde de örgütün kararlarına katılım göstermelerinin olumlu etkide bulunacağını belirtir. Mahal (2009) yaptığı araştırmasında çalışanların kendilerini buldukları ortamda anlamlı ve değerli hissetmelerinin performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini tespit etmiştir.

Katılımcılar; yöneticilerin kurumlarında uyum oluşturmaya ilişkin mesajlar vermelerinin, bir araya gelmelerine ve ilgilerinin gözetildiğinin algılanmasına katkı yaptığını ifade etmektedirler. Bir kurumda olumlu tutum ve davranışlar sergileyen bireylerle bir arada olmak kişilere huzur vermekte ve onların çalışma isteğini arttırmaktadır. Tersini düşüldüğünde, negatif davranış ve tutumlar sergileyen bireylerle bir arada çalışmak kişilerin huzurunun ve çalışma şevkinin azalmasına neden olmaktadır (Demir, 2014; Robbins vd., 2013). Bu şekilde donuk ve cansız bir iklime sahip ortamda çalışanların uyumları azalmakta, işlerine yoğunlaşmaları zorlaşmakta ve işe gitmeyi dahi istememektedirler. Örgüt üyelerinin ortamları ile

ilgili paylaşılmış algılarının çokluğu takım ruhunu ortaya çıkarmaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Çalışanlarıyla etkileşimi güçlü olan ve onlarla ilgilenen liderler örgütlerinde etkinlik sağlayıp sinerji oluşturabilmektedirler (Altay, 2012; Bennis, 1990; Bush, 2008; Tengilimoğlu, 2005). Görüldüğü gibi, oluşumunda yöneticinin büyük rolünün bulunduğu örgüt iklimi, örgütteki bireylerin tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Bu etki kişiler arası ilişkileri güçlendirebilir ya da ilişkilerin daha da zayıflamasına neden olabilir. Nitekim bu konuda Saygın ve Saygın (2016), uyumlu bir ortamın oluşturulmasının bireyler arası etkileşim üzerindeki rolünün büyük olduğunu belirtmektedir. Yöneticilik rolünün yanı sıra liderlik rolünü de etkili bir şekilde yerine getiren yöneticiler okulların sağlıklı, sinerjik, etkileşimci, olumlu ve insan ilişkilerini merkeze alan bir iklime sahip olmalarını sağlamaktadırlar.

Bu araştırmada; okul yöneticilerinin okulda birlik oluşturmaya ilişkin mesajlar vermesinin, okulda birlikte hareket etme ve okulu beraber yönettikleri algısını oluşturduğu görülmektedir. Saygın ve Saygın (2016), yöneticilerin kurumlarında birlik duygusunu çalışanlarına hissettirmesinin gerektiğini vurgulamaktadır. Eğer örgüt üyeleri arasında bu duygu yerleştirilebilirse uyum ve dayanışma içerisinde görevlerini yerine getirmelerinin sağlanmış olacağını ileri sürmektedir. Murray (2015), yöneticilerin örgütte güçlü bir misyon ve değerler kümesi ortaya koymalarının üyeleri bir araya getirmede önemli olduğunu vurgulamaktadır. Murray (2016), güçlü ilişkilerin örgüt içerisinde kaliteli etkileşim oluşturacağını belirtmektedir. Ayrıca güçlü ilişkilerin tesis edilmesinin uyum ve bağlılığı arttıracaklarını açıklamaktadır. Lunenburg ve Ornstein (2013) ise okulunda birlik ve beraberlik mesajları veren ve bu yönde uygulamalarda bulunan yöneticilerin çalışma arkadaşları arasında etkileşimi ve dayanışmayı arttıracaklarını ifade etmektedir.

Katılımcılar; yöneticilerin anlamlı etkinlikler düzenlemeye ilişkin mesajlar vermesinin paylaşımlarını ve birlikte geçirilen zamanlarını arttırdığını açıklamaktadırlar. Etkinliklerde birlikte zaman geçiren bireylerin, aralarındaki ilişkileri güçlenmekte ve birlikte bir şeyler yapmanın keyfini yaşamaktadırlar. Nitekim Murray (2016) örgüt içi etkinliklerin artmasının bireyleri birbirine yaklaştıracaklarını, ilişkilerini besleyeceğini ve etkileşimlerini arttıracaklarını bulmuştur. Lunenburg ve Ornstein (2013) ise başarılı yöneticilerin örgüt üyelerinin işlerinden keyif almaları ve performanslarının artırılması için çaba harcadıklarını

açıklamaktadır. Bu çabalar; herkesin katılımını sağlamalı, bireylerin kaliteli zaman geçirmelerine yardımcı olmalı ve paylaşımlarını arttıracak düzeyde olmalıdır. Murray (2015); birbirleriyle etkileşim içerisinde çalışan bireylerin, arasındaki uyum ve bağlılığın da güçlü olduğunu açığa çıkarmıştır. Dolayısıyla, öğretmenler arası etkileşim ve dayanışmanın artmasını isteyen okul yöneticilerinin bütün öğretmenlerin katılımını sağlayacağı faaliyetler düzenlemeleri önemli görülmektedir.

Robbins ve Judge (2012); kültürün, örgütteki bireylerin bencil davranmalarını önlediğini ve ortama bağlılıklarını güçlendirdiğini belirtmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün çalışanları bir arada tuttuğunu, örgütte onların tutum ve davranışlarının oluşumunu ve yönlendirilmesini sağladığını açıklamaktadır. Benzer olarak Wiener (1988), örgüt üyelerinin değer sistemi ile uyuşmasının yüksek düzeyde olduğu ve bu merkezi değerleri paylaşan sayısının fazlaca yer aldığı güçlü kültürlerde örgüt üyeleri arasında dayanışma ve bağlılığın arttığını bulmuştur. Özkalp ve Kırel (2010) ise güçlü kültürlerde çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada da katılımcılar yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmalarının aralarında sinerji oluşturmada etkili olduğunu belirtmektedirler. Görüldüğü gibi örgüt üyeleri tarafından paylaşılan duygular, düşünceler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerler arttıkça aralarındaki uyumun da artması söz konusu olmaktadır. Kurumlarda bu uyumun artması ise etkililik ve verimlilik üzerinde olumlu katkılar yapmaktadır.

Katılımcılar; okul yöneticilerinin mecazlardan yararlandığını ve onları sıkmayan, aksine ilgilerini çeken bir anlatıma sahip olduklarını ifade etmektedirler. Ayrıca katılımcılar anlatımında edebi sanatlardan yararlanan yöneticilerin anlatmak istediklerini daha rahat ifade ettiklerini ve bunu yaparken de etkileyici olduklarını belirtmektedirler. Edebi sanatlardan yararlanan yöneticilerin anlatımlarının zengin olarak algılandığı dikkat çekmektedir. Conger (1991); liderlerin stratejik sözel iletişimi, astların kurum misyonlarına bağlılık ve güven oluşturduğunu açığa çıkarmıştır. Ayrıca yaptığı araştırmasında liderin sözel iletişiminde hikaye, mecaz ve ahenk gibi edebi tekniklerden yararlanmasının astların heyecan duymalarını ve motive olmalarını sağladığını keşfetmiştir. Murray (2016) ise anlatımı kalıcı ve anlaşılır kılmanın bir yolunun da metafor kullanımından geçtiğini keşfetmiştir. Hatta metafor kullanımının, iyi bir öykü ile tamamlanmasının insanları etkileme gücünü arttıracaklarını göstermiştir. Bu bulgulardan farklı olarak bu çalışma ile yöneticinin

edebi sanatlardan yaralanmasının karşısındakilere anlatılmak istenenin daha kolay iletilebilmesine olanak sunduğu bulunmuştur.

Murray (2015); mantığın beyne, öykülerin ise yüreğe hitap ettiğini belirtmektedir. Ayrıca çalışmasında öykülerin inanılmaz derecede güçlü ve etkili mesaj iletme araçları olduğunu; istatistiklerden, analizlerden ve sunumlardan çok daha anlamlı bir yaklaşım olduğunu keşfetmiştir. Murray (2016); liderlerle yaptığı görüşmelerde öyküleri anlatırken daha sahici ve inandırıcı göründüklerini, daha canlı ve güçlü bir anlatıma kavuştuklarını, jestlerini daha fazla kullandıklarını ve astları arasında kahramanlar yetişmesine katkı sunduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre her öykünün bir amacı olduğunu; düşünme ve harekete geçmeye teşvik eden bir yanının olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde bu çalışmada da katılımcılar, yöneticilerin öyküleyici anlatımlardan yararlanmalarının anlatımlarını zenginleştirmede etkili olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca katılımcılar, öyküleyici anlatımlardan yararlanan yöneticilerin daha anlaşılır, canlı, inandırıcı, keyif verici ve etkileyici olduklarını ifade etmektedirler.

Mayfield ve diğerleri (1995), yöneticilerin geçmişte yaşanan önemli olayları paylaşımlarının ve hayranlık uyandıran astlarının başarılarından bahsetmesinin örgütle çalışan arasında anlam oluşturulması bakımından önemli olduğunu açığa çıkarmışlardır. Murray (2016), örgütlerin lideri konumunda olan kişilerin çalışanlarını yüreklendirmek ve desteklerini almak için konuşma yeterliğine sahip olmalarının bir ihtiyaç olduğunu keşfetmiştir. Murray (2015); liderlerle yaptığı görüşmelerde anıların öykülerden farklı olarak kurgulara dayandığını, paylaşıldığında güçlü bir biçimde akılda kaldığını ve bireyleri etkileme gücüne sahip olduğunu bulmuştur. Ayrıca anıların paylaşılmasının örgütte kahramaların yaratılmasında, çalışanların en iyi performans sergiledikleri halde hayal kırıklıkları yaşayanların belirtilmesinde ve liderin kimi yanlarının açığa çıkarılmasında etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde bu çalışmada katılımcılar, anlatımlarında yaşanmış olaylardan yararlanan yöneticilerin daha anlaşılır ve anlatımlarının daha kalıcı olduğunu ifade etmektedirler. Yöneticilerin anılarını paylaşmasının anlatımlarını zenginleştirmede etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcılar anıların paylaşılmasının bir başka olumlu yönünün bazı şeylerin yaşanmadan deneyimlenmesi olduğunu açıklamaktadır. İnsanların hayatta her şeyi tecrübe

edemeyeceği ve diğerlerinden çok şey öğrenebileceği düşünüldüğünde bu bulgunun rahatlıkla desteklenebilir ve önemli olduğu görülmektedir.

Katılımcılar, okul yöneticilerinin güven oluşturmada katkılarından birinin duygusal olarak etkileyici dil kullanmaları olduğunu belirtmektedirler. Öğretmenler, yöneticilerin duygusal olarak etkileyici dil kullanmalarının duygularına hitap ettiğini ve onlarla aralarında duygusal bağ kurmalarını sağladığını ifade etmektedirler. Ayrıca katılımcılar; sözel iletişimlerinin samimiyet içerdiği, duygulara temas ettiği ve etkileyici olduğu için yöneticilerine güven duymalarını sağladığını açıklamaktadırlar. Murray (2016), başarılı yöneticilerin peşinden gelen insanları duygusal olarak etkileyebildiklerini ve dolayısıyla izleyenleriyle duygu aktarımında bulunabildiklerini belirtmektedir. Ayrıca Murray (2016), bireylerin duygusal bağlılığını kazanma yoluyla güven algılarının artacağını ifade etmektedir. Sözel iletişimlerinde manevi varlıklara temas eden yöneticilerin psikolojik olarak etkileyici ve güçlü olduğu bilinmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Templar, 2017).

Katılımcılar, okul yöneticilerinin güven verici dil kullanmalarının ortamda güven tesis etmede etkili olduğunu belirtmektedirler. Yöneticilerin samimi olmalarının, söz ve davranışlarının uyumlu olmasının iletişimlerinin katılımcılar üzerindeki etkisini daha güçlü hale getirdiği ifade edilmektedir. Diğer bir anlatımla okul yöneticilerinin kullandıkları dilin öğretmenler üzerindeki etkisinin artması için güven içermesi ve davranışlarla desteklenmesi gerekir. Murray (2015), liderlerin güven verici dil kullanmalarının takipçileri tarafından daha samimi bulunmalarını sağladığını ifade etmektedir. Murray (2016); yöneticiler tarafından etkileyici konuşmalar yapılabileceğini, ama hedef kitlenin yöneticisine güvenmediği durumda sözlerin etkisini yitireceğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla sözel iletişim samimiyet içerdiğinde ve akabinde davranışlarla desteklendiğinde astlar üzerinde daha anlamlı ve kalıcı etkiler bırakmaktadır. Ayrıca, Yukl (2010) insanları etkilemek ve yönlendirmek isteyen yöneticilerin kişilik ve sözleriyle güven vermesinin şart olduğunu ileri sürmüştür.

Yöneticiler, çalışanların iyi bir iş başardıklarında bu başarıları geniş kesimlere etkili bir şekilde duyurmalıdır. Bireyler yapmaları gereken işlerin haricinde gönüllü olarak yaptıkları, çalışmaların belirtilmesi gerekmektedir. Çalışanların kurumda her türlü olumlu davranışlarının bu şekilde pekiştirilmesinin davranışın tekrarlanma olasılığını arttırdığı bilinmektedir (Yöneticinin El Kitabı,

2017). Templar (2017), çalışanların yaptıkları olumlu katkılar belirtilmediğinde ve övülmediğinde bu davranışların tekrarlama olasılıklarının düşeceğini ileri sürmektedir. Ayrıca bu durumun doğal sonucu olarak bireylerin işlerinde ellerinden geleni yapmayacaklarını ve bir memnuniyetsizlik hissi yaşayacaklarını ifade etmektedir. Daft (1994), araştırmasında işine vaktinde gelen ve beklenenden daha fazlasını yapan bir çalışanın yöneticisi tarafından övülmesinin ve takdir edilmesinin birey için olumlu pekiştireç olduğunu kanıtlamıştır. Bu şekilde hoş giden her sonuç ilgili davranışın yapılma sıklığını artırır. Okul yöneticileri öğretmenlerin okula ilişkin ufak da olsa gönüllü katkılarını fark edip bunları belirtmelidirler. Arkadaşlarının yanında onların bu davranışlarını övmelidir. Burada abartıya kaçılmadan yalın bir dil kullanılması gerekir. Böylelikle bu tür gönüllü davranışları sergileyen kişilerin davranışları pekişir, memnuniyet düzeyleri artar ve okullarında güzel bir örnek teşkil ederler. Bu çalışmada da katılımcılar, okul yöneticilerinin çalışma arkadaşlarının yanında övgüde bulunmalarının ve başarılarından söz etmelerinin, diğer bir anlatımla takdir edici dil kullanmalarının memnuniyet duymalarını sağladığını belirtmektedirler.

Bu araştırmada katılımcılar, yöneticilerinin işi kolaylaştırıcı mesajlar vermesinin sorumluluklarını hafiflettiğini ve zor işleri bile daha kolay yapmaları için kaynak sunduğunu belirtmektedirler. Üstlerindeki sorumlulukları azalan ve işleri kolaylaşan öğretmenlerin ise bu ortamda algıladıkları memnuniyet düzeyleri artmaktadır. Mayfield ve diğerleri (1995), liderlerin mesaj içeren sözel iletişimleriyle zor işlerin bile yapılmasının kolaylaşacağını belirtmektedir. Okul yöneticileri her türlü uygulama ve işlemlerinde engeller yığmak yerine kolaylaştırmayı başardıklarında öğretmen tutumlarını daha olumlu yapabilirler. Aksine insanların sorumlulukları arttırılıp işleri zorlaştırılırsa olumsuz duyguları tetiklenmiş olabilir. Nitekim Anghar (2008), müdürlerin çalışma arkadaşlarına kolaylaştırıcı bir liderlik davranışı göstermesinin hem öğretmenlerle etkileşimlerinin kalitesini arttıracağını hem de öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişkilerinin daha sıcak olmasını sağlayacağını bulmuştur. Bu sıcak ilişkilerin ise ortamdan duyulan memnuniyet düzeyini arttıracağı bilinmektedir (Templar, 2017; Yöneticinin El Kitabı, 2017).

Katılımcılar, yöneticilerinin adil olmayı içeren mesajlar vermelerinin ayırım yapılmadığına ve eşit davranıldığına dair algıların oluşmasına katkı sağladığını belirtmektedirler. Bu şekilde yöneticilerinden adil olmaya dair mesajlar alan astların

memnuniyet düzeyleri artmaktadır. Çünkü örgüt içerisindekilere eşit davranılmaktadır. Dolayısıyla örgütteki bireyler tarafından herhangi bir haksızlık algılanmamaktadır. Bireyler yöneticilerine inanmak ve güvenmek isterler. Büte (2011), örgüt üyelerinin yöneticileri hakkında olumlu algılar geliştirmelerinin yöneticinin tutum, davranış ve duruşu ile yakından ilişkili olduğunu açığa çıkarmıştır. Murray (2015), doğruluktan ayrılmayan, hakkı gözeten, dürüst ve şeffaf yöneticilerin hangi durumda ne yapacakları ve nasıl davranacakları belirli kişiler olduklarını belirtmektedir. Templar (2017), başarılı yöneticilerin örgütteki her bir bireye eşit mesafede olduğunu ve eşit zaman ayırdığını ifade etmektedir. Bu tür yöneticilerden örgüt üyeleri haksız bir karar ya da uygulama beklemezler. Dolayısıyla örgüt üyelerini bu konuda tedirgin edecek bir durum oluşmaz. Aksi takdirde örgüt üyelerinin yöneticilerin adil olduğuna dair güven duyguları zedelenir. Neves ve Caetano (2006), güven duygusunun zedelenmesiyle örgütte olumsuz tutumların artacağını bulmuştur. Anghar (2008), yöneticilerin adil ve içten bir yaklaşım sergilediğini algılayan öğretmenlerin olumlu duygularının artacağını keşfetmiştir.

Katılımcılar; yöneticilerin empatik dil kullanmalarının yaşanılan zorlukların farkında olduklarını, karşısındakileri düşündüklerini ve onların hislerini anlamaya çalıştıklarını algılamalarına katkıda bulunduğunu belirtmektedirler. Yöneticilerin sözlerinde ve arkasından gelen her türlü uygulamalarında kendisini karşısındakinin yerine koyarak düşünmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde astlarını anlamada zorlanır ve bu da aralarındaki iletişimi olumsuz etkiler. Goleman ve diğerleri (2012), empatinin; başkalarını anlamaya çalışma çabalarının toplamı olduğunu belirtmektedir. Mayfield ve Mayfield (2009a) liderin empatik dil kullanma yoluyla astlarına görüşlerini belirtmeleri ve açık iletişim kurmaları noktasında cesaretlendirmelerinin gerekli olduğunu ifade etmektedir. Bu yolla çalışanların fikir ve duygularını liderleriyle paylaşmalarının mümkün hale geldiğini açıklamaktadırlar. Yöneticinin empatik dil kullanımıyla çalışanları ile arasındaki iletişim engelleri ortadan kalkmakta ve çalışanlar yöneticileri karşısında kendilerini daha rahat ifade etmektedirler. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanların hislerini ve yaşadıkları zorlukları daha iyi anlamaktadırlar. Nitekim Saygın ve Saygın (2016), mükemmel iletişim becerilerinin; başkalarına karşı içten bir ilgiyi, insanların hislerini anlayabilmeyi ve onlarla olumlu paylaşımlarda bulunmayı kapsadığını belirtmektedir. Yöneticilerin

sağlıklı iletişim kurabilmesinde empatik yaklaşımlar sergilemelerinin katkısının önemli olduğu görülmektedir.

Katılımcılar; okul yöneticilerinin stres ve kaygıyı azaltıcı bir dil kullanmalarının olumsuz durumların bile güzel ifade edildiğini, işi basitleştirdiklerini ve engelleri kaldırdıklarını algılamalarına katkıda bulunduğunu ifade etmektedirler. Yöneticiler; stratejik sözel iletişim taktikleri aracılığıyla izleyenleri sorun yaşadığında, aşırı kaygılandığında ya da kendini psikolojik olarak kötü hissettiğinde onlara destek olmalıdırlar. İletişim yeterliklerini kullanarak zor ve stresli bir görev üstlendiklerinde onların gerginliğini azaltabilmelidirler (Yukl, O'Donnell ve Taber, 2009). Yöneticiler örgütteki bireylerin korku, endişe, stres ve düş kırıklığı gibi olumsuz tutumlarını önleyemediğinde ya da azaltamadığında onlarda olumsuz tutumlar hakim olmakta; dolayısıyla onların olumlu tutumları kaybolmaktadır (Murray, 2016). Bu şekilde performanslarının da düşeceği öngörülebilir. Yöneticiler, öğretmenler bir sorun yaşadıklarında, aşırı düzeyde stres ve kaygı yaşamamaları konusunda kişilerle iletişime geçip rahatlamalarını sağlayabilmelidirler. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin psikolojik sermayelerini güçlendirmeye yönelik yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Bu yatırımlardan bir tanesi de stratejik iletişimlerini geliştirmedir. Ancak bu şekilde yöneticiler, kişilerin memnuniyet hissetmelerini ve performanslarının artışı sağlayabilirler.

Bu araştırmada katılımcılar, yöneticilerin ben dili kullanmalarının fikir sunmalarına ve onların karar almalarına yardımcı olunduğunun algılanmasına katkı yaptığını ifade etmektedirler. Diğer bir anlatımla okul yöneticileri çalışma arkadaşlarına farklı bakış açıları sunmakta, onların görüşlerine saygılı davranmakta, en iyi kararı almalarında yardımcı olmakta ve emir cümleleri kurmamaktadır. İletişimi ile karşısındakilerde olumlu duygular uyandıran bu yöneticilerin ben dilini kullanmalarıyla da sağlıklı iletişim kurmaya katkı yaptıkları görülmektedir. Murray (2015); araştırmasında liderin izleyenleriyle aralarında bağ kurmak için iletişimlerinin nasıl olması gerektiğini düşünmelerinin önemli olduğunu; aksi takdirde liderin izleyenleriyle ilişkilerinin bozulabileceğini keşfetmiştir. Dolayısıyla liderler örgütteki bireylerle iletişim problemi yaşamamak amacıyla doğru yönetime başvurmalıdırlar (Yöneticinin El Kitabı, 2017). Templar (2017), ben dili kullanımının doğru ve önerilen bir iletişim yöntemi olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü ben dilinin kullanımı ile karşısındakinin görüşlerine saygı duyulmakta, fikir

sunulmakta ve karar alınmasında farklı pencerelerden bakılması sağlanmaktadır. Böylelikle kişiler arasında sağlıklı bir iletişim gerçekleşmektedir.

Katılımcılar, yöneticilerin yargılayıcı ve suçlayıcı dil kullanmamalarının ön yargılı ve suçlama eğiliminde olmadıklarını ve incitici konuşmadıklarının algılanmasına katkı yaptığını ifade etmektedirler. Okul yöneticilerinin çalışma arkadaşlarına yönelik ön yargılı ve suçlama eğiliminde olmaması, aksine onlara güvenmesi kişileri daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Bu durum doğal olarak aralarındaki etkileşimi güçlendirmektedir. Yöneticilerin çalışma arkadaşlarına yönelik olumsuz ifadelerden kaçınması ve onlarda olumsuz özellik aramaması iletişimlerinin devamı açısından önemli görülmektedir (Yöneticinin El Kitabı, 2017). Templar (2017), benzer olarak insanlarda sevilecek ve saygı duyulacak olumlu yanları aramanın ve bu özelliklerin belirtilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Kusur aramaya kalkışan ve bu niyetle mesajlar veren bir yöneticinin herkese ait bir kusur bulacağı ve bunu rahatlıkla dile getireceği aşıkardır. Aksine insanlara iyimser bir niyetle yaklaşırsa ve bu doğrultuda mesajlar verilirse karşılığının da iyimser sözler, tutum ve davranışlarla alınması mümkün görünmektedir. Saygın ve Saygın (2016); başarılı yöneticilerin astlarına yapabilecekleri şeyler hakkında fırsatlar sunduğunu, onlara müdahalede bulunmayarak hata yapma hakkı tanıdığını, aşırı eleştirel ve yargılayıcı konuşmalardan kaçındıklarını ileri sürmektedir. Aksi takdirde aşırı düzeyde eleştirel ve yargılayıcı yöneticilerin astlarının özgüven gibi pozitif psikolojik durumlarını olumsuz etkileyebileceğini ve onları inciteceğini belirtmektedir. Görüldüğü gibi aşırı yargılayıcı ve suçlayıcı tavırlar, astların hem amirleriyle iletişim kurmasını engellemekte hem de onların iş yerinde olumlu tutumlarını azaltmaktadır. Aşırı eleştirel ve yargılayıcı konuşmalar yapan bir yöneticinin, astların iletişim kanallarını tıkayacağı belirtilebilir. Bu durumun sonucu olarak iş yerinde sağlıklı iletişim kurulmasının söz konusu olamayacağı söylenilebilir.

Templar (2017); başarılı bir yöneticinin bireyler tarafından saygı duyulan, güvenilen ve bağlanılan kişiler olduğunu ifade etmektedir. Bu tip yöneticilerin sevecen davrandıklarını, kimseyi aşağılamadıklarını ve değer verdiklerini belirtmektedir. Murray (2016), olumlu ve yapıcı iletişimin amirlerde bulunmasının astları ile açık iletişim kurmasını sağladığını açıklamaktadır. Templar (2017); astına sert, aşağılayıcı ve kaba konuşan yöneticilerin hoşlanılmayan kişiler olduğunu

keşfetmiştir. Bu kişilerin astları tarafından sevilmediğini ve iletişim kurmaktan kaçınıldığını açıklamaktadır. Bu tip yöneticiler, adeta iletişim kanallarını çalışanlarına tıkamaktadır. Dolayısıyla çalışanlar planlarını, sorunlarını ya da herhangi bir konuyu bu tip yöneticilerle paylaşmak istememektedirler (Yöneticinin El Kitabı, 2017). Bu çalışmada da benzer şekilde katılımcılar, yöneticilerin üslublarının yumuşak olmasının; sesini yükseltmemelerine, kaba konuşmalarına ve söylemleri sevilen kişiler olarak algılanmalarına katkı yaptığını belirtmektedirler. Okul yöneticilerinin sözlerinin keskin ve sert olmaması, muhabbetlerinin arzu edilir, yapıcı, kimseyi kırmayan, güven veren, destekleyen ve münakaşadan uzak olması çalışma arkadaşları tarafından mesajlarının yumuşak algılanmasını sağlamaktadır. Bu yönden de istenilen tarzda iletişim kuran yöneticilerin çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurdukları belirtilebilir.

Bu araştırmada katılımcılar, yöneticilerin etkin dinleyici olmaya ilişkin mesajlar vermelerinin sakin ve sabırlı bir şekilde dinlendikleri algısının oluşmasına katkı yaptığını belirtmektedirler. Katılımcılar; yöneticilerin kendilerini dikkatli bir şekilde dinlediğini, konuşmadan ziyade dinlemeyi, isteklerini, sorunlarını veya durumu net olarak anlamayı tercih ettiklerini, bu durumun ise kendilerini daha rahat ifade etmelerini sağladığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla katılımcılar, yöneticileri ile birbirlerini daha iyi anlamaya yönelik sağlıklı bir iletişim gerçekleştirmişlerdir. Buradan anlaşıldığı gibi okul yöneticilerinin etkin dinleyici olduğuna ilişkin dönütler vermesi konuya daha iyi uyum sağladıklarının, önemli noktaları kaçırmak istemediklerinin ve var olan soruna çözüm adımları sunmaya gayret ettiklerinin algılanmasına etki etmektedir. Bunların doğal sonucu olarak bireyler karşısındaki ile sıcak ilişkiler geliştirmektedir. Etkin olarak dinlendiği algısına sahip bireyler değer gördüklerini hissetmekle birlikte bundan hoşnut olmaktadırlar (Yöneticinin El Kitabı, 2017). Nitekim Murray (2015), yaptığı görüşmelerde aranan lider özelliklerinden birinin iyi iletişim kurma ve etkin dinleyici olma olduğunu keşfetmiştir. Etkin dinleyici olmanın iletişimin sağlıklı gerçekleşmesinde önemli olduğu bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

Katılımcılar, okul yöneticilerinin ziyaret etme, ilişkilerde derinlik sağlama ve dostluk vurgusu yapmalarının sosyal ilişkiler açısından destek olmalarına katkı sunduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerin, öğretmenlerin okuldaki sosyal ilişkilerini daha da güçlendirmek ve okuldan sonrası için de dost kalmalarını sağlamak adına

aralarındaki bağı güçlendirici belli paylaşımlarda bulunmalarını desteklediği anlaşılmaktadır. Bu durumun da yönetici ve öğretmenler arasındaki ve öğretmenlerin kendi aralarındaki etkileşimi güçlendireceği belirtilebilir. Aralarındaki ilişkilerin güçlenmesinin doğal sonucu olarak iletişimlerinin olumlu etkileneceği söylenebilir.

Murray (2015), liderde sahiciliğin ve netliğin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Aksi takdirde astların liderlerine güvenmeyeceklerini ve bağlılık duymayacaklarını ileri sürmektedir. Örgüt üyelerinin yöneticilerin istek ve beklentilerini doğru bir şekilde anlayabilmesinde fayda görülmektedir. Bu da yöneticilerinin net bir şekilde kendilerini ifade edebilmeleri ile mümkün olabilmektedir. Nitekim Murray (2015, 2016), kendini net bir şekilde ifade edebilen liderlerin örgüt üyeleri tarafından daha açık bir şekilde anlaşılacağını belirtir. Bu tür sağlıklı iletişimle lider ile üye arasındaki etkileşim daha da güçlü olmaktadır (Northouse, 2014). Bu çalışmada da benzer olarak katılımcılar, okul yöneticilerinin kendini olduğu gibi, yapmacılıktan uzak bir şekilde ifade etmesinin ve düşüncelerini net bir şekilde ortaya koyabilmesinin astlar tarafından anlaşılmasını kolaylaştırdığını belirtmektedirler. Bu durum öğretmenlere de kendilerini rahat bir şekilde ifade etme olanağı sunmaktadır. Birbirlerini daha iyi anlayan yönetici ve öğretmen arasında sağlıklı bir iletişimin gerçekleşeceği belirtilebilir.

Mayfield ve Mayfield (2009a); liderin astlarına örgütte gösterdikleri performanslarından ziyade insan olarak varlıklarından dolayı değer verdiğini, bu durumun doğal sonucu olarak astların kendilerini daha iyi hissettiklerini belirtmektedir. Diğer bir ifade ile insani değerleri öncülediğini ve üretime ilgiden ziyade insana ilginin esas olduğunu ifade etmektedir. Goleman ve diğerleri (2012); liderin kişileri anlamaya çalışmasının, sorunlarıyla ilgilenmesinin ve onlara karşı hoşgörülü olmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Mayfield ve Mayfield (2009a); liderin, astlarına yönelik stratejik sözel iletişim metotlarını kullanmasının lider-üye etkileşiminin kalitesini arttıracaklarını bulmuştur. Bu çalışmada yöneticilerin şefkat ve merhamet içeren dil kullanmaları; öğretmenlerin kendileriyle iyi etkileşim kurulduğunu, kendilerine hoşgörülü ve anlayışlı olunduğunu, olumsuz durumların telafisinin sağlanmaya çalışıldığını ve kendilerine yönelik olumsuz duygular beslenmediğini algılamalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla katılımcılar, okul yöneticilerinin şefkat ve merhamet içeren dil kullanmalarının insani değerleri öncülemeye katkı sunduğunu ifade etmektedirler.

Bu çalışmada katılımcılar, okul yöneticilerinin ihtiyaç ve beklentilerini önemseyen mesajlar iletmelerinin isteklerine duyarlı olduğunu ve görüşlerinin dinlendiğinin algılanmasına katkı sunduğunu belirtmektedir. Öğretmenlerin kişisel isteklerine duyarlı olan, ihtiyaçlarını ve beklentilerini dinleyen ve onların bu ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan okul yöneticilerinin insani değerlere öncelik verdikleri ifade edilebilir. Başarılı yöneticilerin insani değerleri merkeze alan bir yönetim yaklaşımı sergilediği görülmektedir. Templar (2017), yöneticilerin kişileri önemseydiğine dair mesajlar vermesinin ve etraflarındakilere iyimser yaklaşımlar sergilemesinin örgütün sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde etmesinde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca yöneticilerin en sıradan çalışana da en üst düzeyde çalışan kadar zaman ayırmasının üzerinde hassasiyetle durulması gereken konulardan biri olduğunu ileri sürmektedir. Bir yöneticinin; çalışanların kendisinden ve örgütten ne beklediklerini tahmin etmesi, bunların dile getirilmeden karşılanması bireylerin değerli ve önemli olduklarını hissetmeleri açısından da gerekli görülmektedir. Yöneticilerin yaklaşımlarının herkese eşit ve yardımsever olmasının çalışanları olumlu karşılık vermeye yönlendireceği bilinmektedir (Okçu ve Anık, 2017; Yöneticinin El Kitabı, 2017). Goleman ve diğerleri (2012), örgüt üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasının önemli olduğunu ve liderlerin izleyenleri dikkatlice dinlemelerinin gerekliliğini belirtmektedir. Kyriacou (2000) böylelikle olumsuz duygularının da giderilmiş olacağını ileri sürmektedir. İş yerinde değer gördüğünü algılayan bireylerin olumlu duygularında artma ve olumsuz duygularında ise azalma görüleceği anlaşılmaktadır. Nitekim Ergin (2014); değer görülme, güvenilir bulunma, sevilip sayılma ve gereksinimlerin farkında olunma insanın özüne saygısını etkileyen var oluş ihtiyaçları olduğunu; yöneticilerin bu ihtiyaçları dikkate alarak dengeli ve uyumlu bir örgüt ortamı oluşturmasının önemliliğini gün yüzüne çıkarmıştır.

Katılımcılar, okul yöneticilerinin kişisel sorunlarına duyarlı mesajlar vermelerinin; sorunlarıyla ilgilendiklerini ve sorunlarını etkin bir şekilde dinlediklerini algılamalarına katkı bulunduğunu belirtmektedir. Eğitim örgütlerinde mevcut insan sermayesini geliştirmek ve bu sermayeye yatırım yapmak yeniliklerin üretilmesi ve verimliliğini artırma açısından önemli olduğu önceki çalışmalarda görülmektedir (Huselid, 1995; Mayfield ve Mayfield, 2004). Bu nedenle liderlerin örgütlerindeki bireylerin tutum ve davranışlarını

anlamlandırmasının öncelik arzettiği söylenebilir. Yöneticilerin astlarına zaman ayırıp onları dinlemeleri ve sorunlarına duyarlı olmaları gerekmektedir (Yöneticinin El Kitabı, 2017). Bu şekilde oluşabilecek problemler de önlenmektedir (Templar, 2017). Yöneticisi tarafından sorunlarını açıklaması için fırsatlar sunulan ve etkili bir şekilde dinlenen çalışanların psikolojik olarak rahatlamaları sağlanabilir. Ayrıca örgüt içerisinde görülen bir rahatsızlık grubun diğer üyelerini de etkileyebilir. Diğer bir boyut da sorunlarıyla ilgilenilen bireyler kendilerini değerli hissederler (Conger, 1991). Bu tür yöneticilerin yönetim odağına insanı aldıkları, bu yönde mesajlar ilettikleri ve dolayısıyla insanı merkeze alan bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Bu psikolojik durumun da ortama olumlu katkıları olacağı düşünülmektedir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin anlayış ve kibarlık içeren mesajlar iletmelerinin uzlaşmacı olduklarının algılanmasına katkı sağladığını ifade etmektedirler. Bu tür yöneticilerin çalışma arkadaşlarına yönelik sıcak, insancıl, sevecen, hoşgörülü ve eleştirilere açık olmaları onlara varlıklarından dolayı değer verdiklerini göstermektedir. Templar (2017), yöneticilerin uygulama ve davranışlarında saygı uyandıran insanlar olmaları gerektiğini belirtmektedir. Saygı duyulan yöneticilerin ise empatik mesajlar ilettiğini ve bu yönde davranışlar sergilediğini vurgulamaktadır. Aydın (2014), yöneticilerin örgüt bireylerinin çalışmalarını planlama, organizasyonu sağlama, eşgüdümleme ve yapılanları denetleme görevlerinin olduğunu ifade etmektedir. Bu yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticilerin astlarına karşı hoşgörülü olması gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt içinde olumlu bir iklimden söz edilmesi güçleşebilir. Bursalıoğlu (2015); yöneticilerin iyi, esnek ve kibar olmalarının ve diğerlerinin fikirlerini almalarının önemli olduğunu belirtmektedir. Templar (2017), işyerinde yöneticilerin görgülü ve anlayışlı davranmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Görgülü davranışı ise kibar, insanları hoş karşılama, sıcak, insancıl, sevecen ve yardımsever olma şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca görgülü davranışa sahip olan yöneticilerin kalıcı dostluklar geliştireceğini ileri sürmektedir. Saygın ve Saygın (2016) ise yöneticilerin ılımlı bir şekilde etkileşim kurmasının önemli olduğunu, çünkü ılımlı yöneticilerin empati yapan, uzlaşma içinde ve hoşgörülü yaklaşan ve eleştirilere açık olan kişiler olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu tür yöneticilerin duygusal zekası yüksek ve aranan karaktere sahip kişiler olduğu belirtilebilir. Templar (2017); incelik kavramının her

kapıyı açabilecek sihirli bir sözcük olduğunu, çalışanlara normal şartlarda yapmayacaklarını yaptırabilecek kadar etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu şekilde davranışlar sergileyen yöneticilerin insani değerleri öncüledikleri anlaşılabilir.

Liderlerin örgütte bireylere ilişkin kullandıkları iletişim yöntemleri farklı olabilir (Aydın, 2014). Motivasyon sağlama ve bunu devam ettirme, konularında uygulamaları izleyen kişilere göre farklılaşabilir (Saygın ve Saygın, 2016). Templar (2017), bir örgütte birey olarak herkesin farklı bir katkı sunduğunu ve örgütü üstün kılan şeyin ise bu farklılıktan kaynaklandığını belirtmektedir. Bu farklılıklara saygı göstermenin ve etkin bir şekilde bu farklılıkları yönetmenin örgütün sürdürülebilirliğini ve performansını etkilediğini ileri sürmektedir. Kreitner ve Kinichi (2009), başarılı yöneticilerin çalışanların farklılıklarına saygı duyup bunlardan zenginlikler ortaya çıkarmayı da başarmış kişiler olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarını üst amaçta bir araya gelecek şekilde yönlendirilebilirler. Murray (2016); liderin, pek çok farklı insan tipine, perspektif ve dünya görüşüne yer açabilecek ve onları kucaklayabilecek biçimde esnek, kapsayıcı ve açık olmasına olanak sağlayacak bir alçakgönüllülükte olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu tip liderlerin insani değerleri öncülediği ve dolayısıyla farklılıklara da saygı duyduğu bilinmektedir. Bu çalışmada katılımcılar; yöneticilerin farklılıklara saygı içeren mesajlar iletmelerinin dışlandığını ya da ortama yabancılaştığını hissetmemelerine katkı sunduğunu ifade etmektedirler. Bu durum kişilerin birlik oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. Kurum yöneticilerinin her bir üyenin farklı bir kişilik ve özellikte olduğunu görmesi, her bireyin özel olduğunu bilmesi; dolayısıyla her bireyle ayırım yapmaksızın ilgilenmesi ve onları bir üst amaçta birleştirmesi gerekmektedir. Yöneticilerin her bir bireyin kendisiyle bir şekilde ilişki kurmaya ihtiyacı olduğunu anlamasında fayda görülmektedir. Liderler çalışanların her birine öncelikle insan olarak değer vermeli, güvenmeli ve saygıda kusur etmemelidir (Yöneticinin El Kitabı, 2017).

Bu araştırmada katılımcılar, okul yöneticilerinin çalışma arkadaşlarının güçlü yanlarını vurgulamasının onları takdir edecek nedenleri ortaya çıkartmalarına, beklentilerinin yüksek olduğunun algılanmasına ve başarılı özelliklerini açıklamalarına katkı sunduğunu ifade etmektedir. Okul yöneticileri tarafından güçlü özellikleri vurgulanan katılımcılar yaptıkları işlere daha iyi motive olduklarını ve işleri için verdikleri mücadelede artış hissettiklerini belirtmektedirler. Çalışma

arkadaşlarını azarlayan ve yeren bir yöneticinin onların zayıf noktalarına odaklandığı söylenebilir. Onların başarısız oldukları noktalara odaklanmanın örgüt, yönetici ve çalışanlar adına faydasının olmayacağı bilinmektedir (Yöneticinin El Kitabı, 2017). Ortada bir başarısızlık olduğunda yöneticinin de kabahatli olduğu söylenebilir. Başarılı yöneticiler çalışanların zayıf oldukları konulardan dolayı onları yermek yerine, onların o konularda da gelişmelerine fırsat tanıyabilmeli ve başarılı olmalarına yardımcı olabilmelidirler (Templar, 2017). Liderler örgütlerinde çalışanların yeteneklerini değerlendirirler. Saygın ve Saygın (2016) başarılı liderlerin yeteneğine güvendiği kişileri potansiyellerine ulaşmaları konusunda teşvik etmekten daha fazlasını yaptıklarını; onlarda kötü özellikleri ya da zayıf yönleri değil, olumlu ve güçlü yönleri vurguladıklarını açıklamaktadır. Görüldüğü gibi başarılı yöneticiler astlarını takdir edecek durumlar bulmakta, olumlu özelliklerini vurgulamakta ve onlardan yana beklentisinin yüksek olduğunu ifade etmektedirler. Gümüştekin (2012, 2015) ise başarılı yöneticilerin çalışanlarının da başarılı olmalarında maddi ve manevi fırsatlar sunduğunu belirtmektedir. Sahip oldukları yetenekleri fark eden bireylerin bu yeteneklerini gerektiren etkinliklere rahatlıkla girişecekleri ve işi başarma konusunda motivasyonlarının artacağı ileri sürülebilir.

Okullarda her öğretmenin güçlü olduğu özellikler vardır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin zayıf yönlerine ya da başarısız oldukları konulara odaklanmak yerine güçlü özelliklerine ve başarılı oldukları konulara odaklanmalarında fayda görülmektedir. Onların yetenekli oldukları konuları belirterek daha iyi olmaları noktasında fırsatlar sunabilir. Bu sayede öğretmenlerin işlerini iyi yapma konusunda daha büyük bir istek duymalarına ve gelişimlerine katkı sağlanır.

Katılımcılar, okul yöneticilerinin onların yapabileceklerine inanç duyan bir dil kullanmalarının kendilerine güven duyulduğunu ve başarılı olmaları için teşvik edildiklerini algılamalarına katkı sunduğunu ifade etmektedirler. Başarılı olacaklarına ilişkin okul yöneticileri ve veliler tarafından güven duyulan ve başarılı olmaları konusunda teşvik edilen öğretmenlerin daha fazla sorumlulukları gönüllü olarak üstlendikleri ve görevlerini daha iyi yapmaları konusunda çabalarının arttığı görülmektedir. Öğretmenlerin yaptıkları işler ile ilgili verilen olumlu ve samimi dönütler daha fazla sorumluluklar alma noktasında cesaretlendirip başarılı olmaları için mücadelelerini arttırmalarını sağlamaktadır. Murray (2015), büyük liderlerin;

takipçilerinin sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirmeye ve başarılı olmaya ilişkin teşvik ettiğini, yönlerini belirlemelerinde manevi ve maddi destek sağladığını ve dolayısıyla onların motivasyonlarını arttırdığını belirtmektedir. Murray (2016), yaptığı görüşmeler sonucu liderin esinleyici iletişim kurmasının karizma sahibi ya da harika bir konuşmacı olmasıyla ilişkisinin bulunmadığını; esinleyici iletişimin daha çok bireylerin kendi yeteneklerinin farkına varmasını sağlaması ve örgütün amaçlarına inandırması ile ilişkili olduğunu keşfetmiştir. Bu çalışmada da yöneticiler, katılımcıların yapabileceklerine inanç duyan bir dil kullanmalarının esinleyici iletişim kurmalarına katkı sunduğu ve onların başarılı olma noktasında gönül vermelerinin sağlandığı görülmektedir.

Bu çalışmada katılımcılar, yöneticilerin değişime ilişkin mesajlar iletmelerinin değişime ihtiyaç hissetmelerine, çekincelerinin giderilmesine ve fikirlerine değer verildiğinin algılanmasına katkı sunduğunu ifade etmektedirler. Liderlerin değişim ve yenilik için ne tür kararların alınacağına ve hangi amaçların gerçekleştirileceğine yoğunlaşmaları, örgütlerinin hayatta kalmasında ve diğer örgütler karşısında rekabet avantajı elde etmesinde önemli görülmektedir (Genç, 2012). Murray (2015), yöneticilerin üyeleriyle yaptıkları toplantılarda ağırlıklarını hissettirici mesajlar vermelerinin önemli olduğunu belirtmektedir. Diğer bir ifade ile gündemlerini açıklamadan önce her bir üyeye tek tek görüşlerinin sorulması gerektiğinin doğru bir davranış olduğunu izah etmektedir. Bu şekilde yöneticiler, örgütteki her bir kişiye zaman ayırmış ve düşüncelerine değer veren bir yaklaşım sergilemiş olmaktadır. Görüşleri alınan, oluşacak yeni duruma ilişkin çekinceleri giderilen ve kararlara katılımları sağlanan çalışanlar değişime direnç göstermemektedir. Bu tür olanaklara sahip çalışanlar değişimi ihtiyaç olarak hissetmekte, değişime uyum sağlamakta, örgütlerinin devamı ve gelecekte imajlarının daha iyi olması için destek olmaktadır (Yöneticinin El Kitabı, 2017). Ayrıca Murray (2015), örgütlerde işin mutfağında yer alan çalışanlardan görüş alınmasının motivasyon düzeylerini arttırdığını vurgulamaktadır. Templar (2017), başarılı yöneticilerin görüşleri dikkate alma ve değişime ihtiyaç hissettirme yoluyla çalışanların gelişimin önünde direnç oluşturmalarını önleyebildiğini belirtmektedir. Değişimin ihtiyaç olduğunu hisseden ve direnç göstermek yerine destek olması gerektiğini düşünen çalışanların üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirme konusunda istekli olacakları görülmektedir.

Bush (2008), liderlikle ilgili en önemli özelliklerden birinin arzu edilen çıktılar elde etme aracının başkaları üzerinde otorite kurmak olmadığını, onları bu konularda etkilemekten geçtiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Murray (2016), yaptığı görüşmeler sonucunda liderlik açısından birey ya da grupların gönüllerini fethetmenin onlar üzerinde formal yetkileri kullanmaktan daha etkileyici olduğunu ortaya çıkarmıştır. Murray (2016) ancak yöneticilerin bu şekilde insanları peşinden sürükleyebileceğini ve esinleyeceğini belirtmektedir. Bu çalışmada da katılımcılar, yöneticilerin ikna edici dil kullanmalarının belli görevler için onları layık görme nedenlerini belirtmelerine ve bunu içtenlik içeren bir ses tonuyla dile getirmelerine katkı sunduğunu ifade etmektedir. Çalışmanın bu bulgusundan anlaşılmaktadır ki bireylere makamdan alınan yasal güçle belli şeyler yaptırılabilir, kısmen başarılı da olunabilir. Ancak birilerine bir şeyler yaptırmanın en etkili yolu onlar üzerinde yasal güç uygulamaktan değil, onları ikna etmekten geçmektedir. Nitekim Aydın (2014), okul yöneticilerinin nedenini belirtmeden görevin yerine getirilmesini istediğinde kurum üyelerini çalıştırabileceklerini ancak onları çalışmaya isteklendiremeyeceğini ve onlara güven verici bir iş çevresi sunamayacaklarını belirtmektedir. Ayrıca Murray (2016), liderliğin etkileyici gücün kullanımıyla ikna etmek olduğunu ileri sürer. Conger (1991), astların yarının gerçekleri hakkında muhteşem bir rüya görmelerini, diğer bir ifadeyle etkileyici bir vizyon geliştirmenin ve astları buna ikna etmenin liderlerin kullandığı dil ile mümkün olacağını açıklamıştır. Okul yöneticilerinin belli sorumlulukları dağıtırken kişileri uygun görülmelerine ilişkin nedenleri açıklamaları ve bu sorumlulukların kabul edilmesi konusunda ilgili kişilerin ikna edilmeleri önemli görülmektedir. Okul yöneticilerinin ikna edici dil kullanımına ilişkin emek harcamalarının esinleyici iletişim kurmalarına katkı sağladığı belirtilebilir.

Katılımcılar, yöneticilerin amaçları belirginleştirici mesajlar vermelerinin onların görev sınırlarını öğrenmelerine ve onları amaçlar konusunda ortak noktalarda buluşturmaya ilişkin katkı sunduğunu, bu durumun da onların amaçlara yoğunlaşmalarına olumlu etkide bulunduğunu ifade etmektedir. Murray (2016); liderliği, başkaları aracılığıyla harika sonuçlar elde etmek şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca yaptığı araştırmalarında liderlerin astlarını yönetirken yaratıcılık, kararlılık, adanmışlık aşılmasının ya da örgütte sıkıntı yaşandığında devam etme gücünü vermesinin ve başarmaya zorlayacak bir vizyon ortaya koymasının şart olduğunu

açığa çıkarmıştır. Bireylerin ilerideki resmi net ve çekici olarak görme derecesi ile amaçlara odaklanması arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Harkins ve Lowe, 2000). Conger (1991); araştırmasında, etkileyici ve belirgin bir vizyon geliştirmenin ve astları buna ikna etmenin liderlerin kullandığı dil ile mümkün olacağını keşfetmiştir. Simmons ve Sharbrough III (2013); liderin, iletişimde belirsizlikleri azaltıcı yaklaşımının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Altıntaş (2014); çalışanların iyi performans sergileyebilmelerinde kurumun kendilerinden hangi beklentilerinin olduğunu bilmeleri gerektiğini, bu beklentilerin neler olduğu bilinmediğinde gerilim yaşayacaklarını ileri sürmektedir. Simmons ve Sharbrough III (2013); çalışanların bir davranışın belirli bir amaçla gerçekleşeceğini bilmelerinin, buna inanmalarının ve sonuca yükledikleri anlamların değerli hale gelmesinin liderin iletişim becerileriyle sağlanabileceğini kanıtlamışlardır. Hedef açık bir şekilde belirtilmediğinde, çalışanlar yönlerini doğru bir şekilde bulamamakta ve ortamda belirsizlik hakim olmaktadır. Schermerhorn ve diğerleri (2011), hedefin açık ve belirlenmiş olmasının çalışanların üstesinden gelmeleri noktasında motivasyonlarını artırıcı yönde etki ettiğini ileri sürmektedir. Locke ve Latham (2002), araştırmalarında belirgin hedeflerin iş devamsızlığını, işe geç gelmeyi ve işten ayrılma niyetini azalttığını ve istenilen örgütsel amaçlara hizmet ettiğini göstermektedir. Önceki araştırma bulgularına göre katılımcı bir anlayışla oluşturulan hedeflerin performansı arttırdığı, yöneticiler tarafından belirlenmiş hedeflerin ise kısa ve yetersiz açıklandığı durumlarda düşük performansa yol açtığı tespit edilmiştir (Harkins ve Lowe, 2000; Schermerhorn vd., 2011; Wagner, 1994).

Öğretmenler, yöneticilerin belirsizliği azaltıcı mesajlar iletmelerinin doğru yönlendirilme ve faaliyetlerde bulunmak için organize olmalarına katkıda bulunduğunu, bunun da işlerine yoğunlaşmalarında olumlu etkisi olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcılar yöneticilerin, belirsizliği azaltmasının amaçlara odaklanmalarında önemli bir rolü olduğunu belirtmektedirler. Templar (2017), yöneticilerin örgüt üyelerine kendilerinden beklenenleri net olarak açıklamamalarının, diğer bir ifadeyle işleriyle ilgili belirsizlik yaşamalarının ilerde kafası karışık pek çok insan yaratacağını ve dolayısıyla zaman israfına yol açacağını ileri sürmektedir. Bu nedenle belli bir stratejik plan dahilinde üyelere üstlenmeleri gereken rollerin, sorumlulukların ve beklenen sonuçların daha işin başında açıkça ifade edilmesinin can alıcı öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Templar (2017);

ayrıca kuruma yeni dahil olmuş bireylerin kurumun standart, işleyiş ve değerleri gibi tüm konularda aydınlatılması gerektiğini belirtmektedir. Ancak bu şekilde kişi hangi tavır ve davranışları sergilemesi gerektiği konusunda bilgi sahibi olmaktadır. Murray (2015), bireyler fırsatların sunulduğunu hissettiklerinde ve kendilerinden beklenenin neler olduğunu net olarak bildiklerinde uyum ve bağlılık duygularını sergileyeceğini tespit etmiştir. Mesleğine yeni başlamış ya da başka bir okuldan tayinle gelmiş öğretmenlerin yöneticileri tarafından kurumun standart, değer ve işleyişi gibi konularda bilgilendirilmesi ve kendilerinden nelerin beklendiğinin belirtilmesi önemlidir. Görüldüğü gibi belirsizlikleri azalan öğretmenler ortama daha rahat uyum sağlamakta, motive olmakta ve zamanlarını etkin bir şekilde kullanmaktadırlar. Bu şekilde öğretmenler amaçlara daha kolay odaklanabilmektedirler.

Bu çalışmada katılımcılar, yöneticilerin açıklayıcı mesajlar iletmelerinin bilgi sahibi olmalarına ve görev dağılımlarının belirgin olmasına katkı sunduğunu ifade etmektedirler. Katılımcılar, yöneticilerin okullarındaki işleyiş, yapılacak faaliyetler ya da özlük haklarına ilişkin açıklamalarının önemli olduğunu belirtmektedirler. Yöneticilerin okulun mevcut başarı durumu, olanakları, düzenlenecek faaliyetleri, mevzuat değişiklikleri ve yapılacak işlerle ilgili öğretmenlerle görüştüğü ifade edilmektedir. Bu sayede öğretmenlerin bilgilerinin artması ve zihinlerinde oluşabilecek soruların giderilmesi sağlanmaktadır. Van Eekelen (2005) yöneticilerin tecrübelerini paylaşmalarının öğretmenlerin de işleri konusunda daha iyi olmasını ve daha sağlıklı kararlar almasını sağladığını belirtmektedir. Okul yöneticisinin amaçlar, sorumluluklar, görev dağılımı, izinler ve kurslar gibi durumlarda sağlıklı açıklamalar yapabilmesi ortamda belirsizliklerin oluşmasını önleme açısından önemli görülmektedir. Bu yolla öğretmenlere destek olunabilir, üzerlerindeki yükleri azaltılabilir, zaman kayıpları önenebilir. Dolayısıyla onların enerjilerini ortak amaçlara yoğunlaştırmaları kolaylaşabilir. Bu kapsamda Templar (2017), yöneticilerin bilgilerini paylaşmalarının hem yönetici hem de çalışan açısından önemli çıktılarının olacağını açıklamaktadır.

Öğretmenler, yöneticilerin yönlendirmeleriyle işlerinde daha yetkin olmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Günlük işleri yerine getirirken küçük, bazı ayrıntılar gözden kaçırılabilir. Yöneticiler, öğretmenlerin yanlarında olduğunda gözden kaçan küçük ayrıntıların da görülmesini sağlayabilirler. Van Eekelen (2005), okul yöneticisinin öğretmenlere faydalı direktifler vermesi ve rehberlik etmesinin

öğretmenlerde desteklendiği hissini oluşturduğunu belirtmektedir. Bu durumun öğretmen tutumlarını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır. İş yerinde pozitif duygulara sahip olan öğretmenlerin okul amaçlarının gerçekleşmesine katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

Katılımcılar, yöneticilerin kolay ulaşılır olduğuna ilişkin mesajlar vermesinin her zaman yanlarında ve her türlü konuda yardımcı olacaklarının algılanmasına katkı sunduğunu ifade etmektedirler. Okul yöneticilerinin kolay ulaşılabilir olmalarının öğretmenlerin zaman kaybını önlediği de ifade edilmektedir. Toplumsallaşmanın gerçekleştiği okullar belli zorlukların da yaşandığı yerlerdir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Okullarda anlık gelişmeler olabilir. Bu durumlar zamanında ve etkin müdahale gerektirebilir. O an, öğretmen dersini terk etmek durumunda kalabilir ya da başka bir sebepten okulun yöneticisine kısa zamanda ulaşması gerekebilir. Birlikte hızlı bir şekilde işlerin organize edilmesi ve karar alınması gerekebilir. Bu durumlarda okul yöneticilerinin kolay ulaşılır ya da diğer bir ifade ile görünür olmaları ve o anda kişiye yardımcı olabilmesi önemlidir. Bu konuda Murray (2016), çalışanlarla yaptığı görüşmelerde üzerinde en çok durulan konunun yöneticilerin görünür olup olmaması olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yöneticilerin odalarından çıkıp çalışma arkadaşlarını ziyaret etmesinin önemli olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla sadece aciliyet gerektiren durumlarda değil, her zaman yöneticilerin görünür ve yardımcı olmalarının gerekliliğini vurgulamaktadır. Çalışanlar, kolaylıkla herhangi bir durumda yöneticileriyle iletişime geçip onlardan görüş alabilmeli ve yardım isteyebilmelidir. Bu şekilde yöneticiler hem çalışanların takdirini toplar hem de bir sorunda ya da ihtiyaçta onların yanında olurlar. Bu durumların doğal sonucu olarak da geri getirilemeyecek kadar önemli olan zamandan tasarruf edilebilir ve etkin yönetim sağlanabilir.

Bu çalışmada da katılımcılar; yöneticilerin iş yükünü azaltıcı mesajlar vermesinin, işlerini kolaylaştırdığını ve kendi yapmaları gereken işleri yüklemediklerini algılamalarına katkı sunduğunu, bu durumun da katılımcıların zamanlarını etkin kullanmalarını sağladığını ifade etmektedirler. Sorenson (2007), öğretmenlerin belli görevleri tamamlamaları ve hata yapmadan kaçınmaları gerektiğini belirtmektedir. Sağır (2013), eğitimde yapılan hataların geriye dönüşü olmayan sıkıntılar doğurabileceğini ileri sürmektedir. Bradley (2014), öğretmenlerden problem çözmeleri, uyuşmazlıkların üstesinden gelmeleri, amaçları

belirlemeye yardımcı olmaları, zamanı yönetmeleri ve etik kararlar vermeleri gibi pek çok görev beklendiğini açıklamaktadır. Bu kadar iş yükü arasından yöneticilerin çalışanlardan hiçbir yararı olmayan işleri de yerine getirmelerini beklemeleri, çalışanların iş yerindeki sıkıntılarını arttırmaktadır. Templar (2017), başarılı yöneticilerin kendilerini işin özüne adadıklarını keşfetmiştir. Öncelikleri ve vizyonu belirli olan bu yöneticilerin çalışanlarını da gereksiz işlerle uğraştırmayacak kadar büyük düşünen kişiler olduğu yönünde araştırma bulguları bulunmaktadır (Yöneticinin El Kitabı, 2017). Okullardaki yöneticilerin öğretmenleri yararsız işler ve görevlerle uğraştırmayacak kadar büyük düşünen kişiler olmaları önemli görülmektedir. Aksi takdirde öğretmenlerin üzerlerindeki mevcut sorumluluklar, sıkıntı ve stres yaşamalarına neden olmaktadır. Okullarında olumsuz duyguları artan öğretmenler işlerine yoğunlaşmada güçlük çekebilir ve bu da onların zamanlarını etkili bir şekilde kullanamamalarına yol açabilir. Bu gibi durumların doğal sonucu olarak okullarda enerji ve emek kaybı yaşanabilir.

Templar (2017), plan yapmanın karşılaşılabilecek olumsuz durumlarla baş edilmesinde önemli olduğunu açığa çıkarmıştır. Bu durumlara hazırlıksız yakalanmamanın zaman kaybının oluşmasını önleyeceğini ileri sürmektedir. Okul yöneticilerinin plan yapmaları ve oluşabilecek sürpriz durumlara hazırlıklı hale gelmeleri etkili zaman yönetimi açısından önemli görülmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Böyle durumlarda yöneticiler, değişiklik yaparak kurumlarını uyarlar ve hızlı bir şekilde ne yapacağından emin olarak zorluğun üstesinden gelmeye çalışırlar. Plan yapmanın duruma uymayı kolaylaştırıcı ve hızlı karar almayı garanti edici önemli faydalarının olduğu belirtilebilir. Böylece ileride oluşabilecek karmaşık durumlara da hazırlıklı olunur ve zaman kazanılır. Yöneticilerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için gelecekte yeterli zamanlarının olacağını düşünmesi onları yanıltabilir. Saygın ve Saygın (2016), plan yapmanın harcanan zamanı etkili bir şekilde yönetmeye katkı sunduğunu belirtmektedir. Ayrıca zaman yönetiminin, zamanı etkili kullanarak öncelikleri tespit edip doğru planlama yapabilmek olduğunu açıklamaktadır. Bu çalışmada da benzer olarak, katılımcılar yöneticilerin planlı olmalarına ilişkin mesajlar iletmelerinin zamanlarını etkin kullanmalarına katkılardan birini oluşturduğunu ifade etmektedir. Katılımcılar, okul yöneticilerinin henüz öğretim yılının başındayken kararlar almasının, yapılacak işlerin belirgin olmasını sağladığını açıklamaktadırlar. Saygın ve Saygın (2016), zamanın nasıl kullanılacağı

planlamadığında işlerin ağır ilerleyeceğini, krizler yaşanabileceğini ve bu durumdan üyelerin psikolojik güçleri zayıflayacağını belirtmektedir. Ayrıca bu çalışmada katılımcılar, okul yöneticilerinin toplantılarda alınan kararları kayıt altına aldığını ifade etmektedirler. Saygın ve Saygın (2016), bu konu hakkında yöneticilerin yapılacaklar listesi adı altında tüm görevlendirmeleri kayıt altına almalarının önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Katılımcılar; okul yöneticilerinin eksiklerini bulma eğiliminde olmadıklarını, aksine iyi özelliklerini de vurgulayarak eksikleri varsa düzeltip geliştirme eğiliminde olduklarını belirtmektedirler. Yöneticilerinin bu pozitif eğilimlerinin iletişimlerinden de anlaşıldığını ifade etmektedirler. Lider; hedefleri gerçekleştirebilmek, verimliliği arttırmak ve görevin gerektirdiklerini yerine getirmek için zaman yönetiminin önemini bilmelidir (Yöneticinin El Kitabı, 2017). Liderin becerisi her etkinlikte öncelikleri karşılayabilmesindedir. Yapılmasına karar verilen etkinliklerin takip edilerek sonuçlarının değerlendirilmesi zaman ve üretim açısından gereklilik arz etmektedir (Başar, 2005; Robbins vd., 2013; Saygın ve Saygın, 2016; Templar, 2017). Bush (2008); başarılı yöneticilerin, doğru zamanda doğru etkiyi yapabilmelerinin önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Başar (2005) ise okul yöneticilerinin öğretmenlere gereksiz tekrarlara düşmemeleri, sorunlarının üstesinden gelmeleri ya da telafisi zor hatalar yapmamaları için yardımcı olmalarının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu şekilde doğru zamanda doğru etki, diğer bir ifadeyle düzeltme ve geliştirme faaliyetleri de yapılmış olmaktadır.

Bu çalışmada katılımcılar, yöneticilerin ruhsal güçlerini artırıcı dil kullanmalarının ferahlık ve hoşnutluk hissetmelerine katkı sunduğunu ifade etmektedir. Diğer bir anlatımla katılımcılar, okul yöneticilerinin kendilerine ilişkin yaklaşım ve söylemlerinin psikolojilerini güçlendirdiğini, bu sayede işlerinde daha huzurlu ve mutlu olduklarını belirtmektedirler. Bu olumlu durumlar ise öğretmenlerin okullarına gelme ve işlerini yapmalarına ilişkin isteklerini arttırmaktadır. Benzer şekilde Murray (2016), yaptığı görüşmeler neticesinde; bireyler işyerlerinde mutlu ve kendilerini iyi hissediyorlarsa işlerine ilişkin heveslerinin de artacağını bulmuştur. Aksine işlerinde mutsuz ve kendilerini kötü hisseden çalışanlar; amirlerini kötü yöneticiler, çoğunlukla umursamaz, kendini beğenmiş ve iletişim becerileri sınırlı olarak algıladıklarını açığa çıkarmıştır. Böyle olumsuz görüşlere sahip bireylerin iş yerlerine umut ve hevesle gitmesinin zor

olacağı belirtilebilir. Turan ve Bektaş (2014), insani yönden güçlü okul yöneticilerinin insan mühendisliği rolünü benimsediklerini açıklamaktadır. Sahip olunan bu rolün öğretmenlerin ruhsal güçlerine katkı yaptığını ifade etmektedir. Bu çalışmada da işinde psikolojisi iyi olan öğretmenlerin iş yerine gitmeye istek duydukları görülmektedir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin başarıyı tatmalarına ilişkin mesajlar iletmelerinin ön plana alındığını ve işlerini daha iyi yapmaları konusunda fırsatlar sunulduğunu algılamalarına katkı yaptığını ifade etmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin kendilerini ifade edecekleri alan bulmalarını zorlaştırdığında, ilerlemelerinin önünü tıkayacak uygulamalar yaptığında ya da başarılarının farkında olduğunu belirtmediğinde işlerine istek duymalarını azaltmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Templar (2017), yöneticilerin çalışma arkadaşlarını kendisinden daha başarılı hale getirmesinin önemli olduğunu; bunun ise yöneticilerin çalışanlara kaynakların en iyisini sunmasının, onların ilerlemelerinin önünü açmasıyla ve ilerde kendilerinin yerini alabilecek şekilde yetiştirilmesiyle mümkün olacağını açıklamaktadır. Ayrıca örgütlerde herkesin birbirini başarıya teşvik ettiği ve yüreklendirdiği bir atmosferin oluşması gerektiğini ileri sürmektedir. Murray (2016), yöneticilerin çalışanlarının önlerine artan zorlukta hedefler koymasının gelişmelerini sürekli hale getireceğini belirtmektedir. Yaptığı görüşmeler sonucunda yöneticilerin çalışanlarının çalışmalarını önemsemelerini sağladığında, diğer bir ifadeyle bireyler yaptıkları şeyin fark yaratacağına inandırıldığında olanaksız bile olanaklı hale getirebildiklerini keşfetmiştir. Templar (2017), bireylerin başarılarının herkesin huzurunda belirtilmesinin iyi sonuçlar verdiğini, bunu söylerken yöneticinin işin arkasında kendisinin olduğunu vurgulamasının ise yanlış sonuçlara yol açabileceğini ifade etmektedir. Zaten bu başarıda yöneticinin de katkısının olduğunu diğerlerinin tahmin edeceğini belirtmektedir. Buradan anlaşıldığı gibi yönetici, kendisini geri planda tutmakla alçakgönüllü davranmış, basit egolara kapılmamış ve üyelerin sevgisini kazanmış olmaktadır.

Katılımcılar, yöneticilerinin yetki verici dil kullanmalarının inisiyatif almalarına ve sorumlulukları üstlenmelerine katkı sunduğunu ifade etmektedirler. Murray (2016), bireyin kendi seçiminin sonucuna daha bağlı hissettiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla örgütlerde çalışan bireylerin kendi seçimlerini yapabilmelerine olanak tanıyan düzenlemeler yapılmasında fayda görülmektedir.

Murray (2016), ayrıca insanları kendine bağlılık hissettirmeye dayalı tüm süreçlerin yetkilendirmeyi de kapsadığını ifade etmektedir. Laundry ve Vandenberghe (2009), liderin izleyenlerini görevler konusunda yetkilendirdiğinde, izleyenin buna karşılık olarak diğerlerinden daha fazla sorumluluk almaya istekli olduğunu ve tüm enerjisini görevini başarılı bir şekilde yerine getirmeye harcadığını açığa çıkarmıştır. Lunenburg ve Ornstein (2013), okullarda öğretmenlerin karar alma yetkisine sahip olmalarının işlerini iyi bir şekilde ve zamanında yerine getirmeye ilişkin istek duymalarını sağlayacağını belirtmektedir.

Bu araştırmada katılımcılar, okul yöneticilerinin mesleki yetkinliğini destekleyen mesajlar iletmelerinin kariyerlerinde ilerlemelerine katkı sunduğunu ve işlerini daha iyi yapmalarında yol gösterici olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışma arkadaşlarına mesleklerinde iyi olmalarında etkisi olabileceğini düşündükleri eğitici filmler izlemeleri, kitap okumaları, hizmet içi eğitim kurslarına katılmaları ya da mesleklerinde derinleşmeleri için alanlarında kariyer yapmaları gibi konularda yönlendirici oldukları görülmektedir. Katılımcılar, yöneticilerini bu konularda gerekli bilgilendirmeleri yaptıklarını belirtmektedir. Benzer olarak Lunenburg ve Ornstein (2013), başarılı okul yöneticilerinin çalışma arkadaşlarına kendilerini mesleklerinde geliştirmek için çeşitli olanaklar ve kaynaklar sunduğunu açıklamaktadır. Murray (2016), bu şekilde çeşitli olanaklar sunulan ve işlerini daha iyi yapmaları konusunda teşvik edilen kişilerin mesleklerinde daha yetkin olduklarını keşfetmiştir. Mesleklerinde daha donanımlı hale gelmiş kişilerin işyerlerinde harcadıkları emek ve geçirdikleri zaman sayesinde işlerine daha fazla yatırım yapacakları, dolayısıyla bağlılıklarının artacağı, işlerini iyi yaptıklarından dolayı işlerinden ve yaşamlarından doyum elde edecekleri düşünülmektedir.

Öğretmenler; yöneticilerinin rol model oluşturacak mesajlar iletmelerinin, uygulamalarda net bir duruş sergilediklerinin ve sözle davranışlarının uyumlu olduğunun algılanmasına katkı sunduğunu ifade etmektedirler. Katılımcılar; okul yöneticilerinin bu yönlü iletişimlerinin ve yaklaşımlarının model oluşturduğunu ve iş yapmaya karşı teşvik edici olduğunu açıklamaktadırlar. Saygın ve Saygın (2016) örgütlerde bireylerin örneğini gördüğü şeyi taklit ettiklerini; rol modelin diğerlerini etkilemede ve harekete geçirmede önemli olduğunu ifade etmektedir. Liderin olaylara yaklaşım ve iletişim yöntemi nasılsa takipçilerinin de aynı şekilde olacağını ileri sürmektedir. Nitekim Saygın ve Saygın (2016), güçlü bir liderin iş ahlakı,

iletişimi, özgüveni, adanmışlığı, hedefe odaklanması, ekibindekilere verdiği değer ve beğenilen karakteriyle izleyenlerine güzel bir model oluşturduğunu belirtmektedir. Murray (2016) ise yöneticilerin arzu ettikleri davranışların gerçekleşmesi için bu davranışlara öncelikle kendilerinin modellik etmelerinin gerektiğini vurgulamaktadır. Templar (2017), örgüt bireylerinin işlerini en iyi şekilde yapmaları konusunda heveslendirildiğinde veya coşkulandırıldığında, öncelikle yöneticinin örnek teşkil edip işine tutkuyla bağlı olması gerektiğini belirtmektedir. Diğer bir ifade ile bireylerde istenilen tutum ya da davranışın gelişmesi için öncelikle yöneticinin bu tutum ve davranışlara sahip olması gerekmektedir. Saygın ve Saygın (2016), liderin tutkusuyla ekibe heyecan kazandırıp onları motive edeceğini belirtmektedir. Nitekim Murray (2015), bu konuda yaptığı işi seven ve bunu her fırsatta davranışıyla gösteren liderin etkisinin son derece büyüleyici olduğunu vurgulamaktadır. Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin, öğretmenlerin işlerini en iyi yapmaları için heveslendirmede ya da coşkulandırmada öncelikle iyi bir model olmaları gerekmektedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilmiş önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar

Araştırmada 781 kişiden oluşan örnekleme uygulanan ölçekler ve 15 kişiden oluşan çalışma grubu ile yapılan görüşmeler aracılığıyla elde edilen bulgulara dayalı olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeyinin yüksek algılandığı okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri yüksek; okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeyinin düşük algılandığı okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri düşük olmaktadır.
- Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve motivasyon düzeyleri cinsiyet, yaş ve kıdeme bağlı olarak değişmemektedir. Öğretmen algılarına göre; okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve motivasyon düzeyleri, müdürle çalışma süresine bağlı olarak değişmektedir. Öğretmenlerin müdürle çalışma süreleri arttıkça, müdürlerinin motivasyonel dil kullanımına ilişkin görüşleri daha olumsuz hale gelmektedir. Öğretmenlerin, müdürle çalışma süreleri arttıkça motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri de daha olumsuz hale gelmektedir.
- Okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımına ilişkin görüşlerin en yüksek algılandığı beş okul ile en düşük algılandığı beş okul

arasında, yöneticinin motivasyonel dil kullanımına ilişkin öğretmen görüşleri farklılaşmaktadır. Ayrıca, motivasyon düzeyleri en yüksek olan beş okul ile en düşük olan beş okuldaki öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri arasında da farklılık bulunmaktadır.

- 1 birimlik motivasyonel dil artışı 0.52 birimlik motivasyon artışını sağlamaktadır. Öğretmenin motivasyon düzeyindeki varyansın %27,4'ü okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil tarafından açıklanmaktadır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeyleri arttıkça öğretmenlerin motivasyon düzeyleri de artmaktadır.
- Okul yöneticilerinin aitik oluşturucu dil kullanması ile öğretmenlerin okullarına bağlılıkları ve aralarındaki etkileşimin kalitesi artmaktadır. Öğretmenler adeta bir mıknatıs etkisiyle birbirine yaklaşmaktadır. Bu dilin kullanımı ile okul yöneticisinin sözleri öğretmenler üzerinde anlamlı etki bırakmakta ve okulda güven ortamı oluşturmaktadır.
- Cesaret verici dilin kullanımı ile okul yöneticileri öğretmenlerin kişisel sorunlarına duyarlı davranmakta, farklılıklarına saygı göstermekte, onları başarılarında takdir etmekte ve insani değerlerin ön plana alındığı bir yönetim anlayışı sergilemektedir. Okul yöneticileri her öğretmenin özel olduğunu hissettirmekte ve ortamda memnuniyet duymalarını sağlamaktadır.
- Okul yöneticileri; yönlendirici dil kullanımı ile öğretmenlerin güçlü yanlarını vurgulamakta, onları ortak amaçların gerçekleşmesi konusunda katkı sunacağına ikna etmekte ve bu amaçlar doğrultusunda kanalize olmalarını sağlamaktadır. Bu dilin kullanımıyla okul yöneticileri, öğretmenlerin işleriyle ilgili herhangi bir tereddüt yaşamalarını önlemektedir. Başaracağına inanç duyulan ve işinde herhangi bir ikilem yaşamayan öğretmenlerin ise çalışma istekleri artmaktadır.

6.2. Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında hem araştırmacılar için hem de eğitim alanında çalışan uygulayıcılar için öneriler, aşağıda sıralanmıştır.

6.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Yöneticinin motive edici diline ve bu dilin unsurlarına yönelik uygulama olanağı sağlanması açısından araştırmaların tasarlanması önemli görülmektedir. Ayrıca, kavramlar arası ilişkilerin derin öngörüler sunabilmesi için nitel yöntem ile tasarlanan çalışmalara da ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir.
- Bu araştırmaya karşılaştırma olanağı sağlanması açısından benzer bir çalışma ilkökul, lise ya da yükseköğretim kurumlarında da yapılabilir. Tabakalı örnekleme yöntemiyle ilkökul, ortaokul ve liseleri de kapsayacak bir çalışma tasarlanabilir. Ayrıca Türkiye'nin diğer illerinin de dahil edildiği bir araştırma yapılabilir. Böylelikle daha geniş bir kitleyle daha genellenebilir bir çalışma yapılmış olur. Araştırmada, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dile ilişkin öğretmenlerin görüşleri dikkate alınmıştır. Başka bir çalışmada öğretmenlerin yanı sıra öğrenci, veli ya da diğer okul personelinin algılarına yönelik veri toplanabilir. Bu şekilde okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil 360 derece yoluyla değerlendirilmiş olur. Böylelikle okul yöneticilerinin motivasyonel dili ve öğretmenlerin motivasyonuna dair daha gerçekçi değerlendirme yapılabilir.
- Gelecek araştırmalarda motivasyonel dil olgusu; örgütsel davranıştaki iş doyumu, yöneticiye duyulan bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi diğer güncel konular ile çalışılabilir. Ayrıca motivasyonel dil ile ilişkili örgütsel davranış konularıyla çok boyutlu çalışmalara ihtiyaç olduğu belirtilebilir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin kullandıkları dilin astları üzerindeki etkileri daha net olarak ortaya çıkarılmış olabilir.
- Bu çalışmada okul yöneticilerinin başvurdukları motivasyonel dillerinin öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki etkisine doğrudan

bakılmıştır. Motivasyonel dil bazı aracı değişkenlerin etkisiyle de motivasyonu arttırabilir ya da motivasyonel dilin kendisi aracı değişken olabilir. Alan yazında motivasyonel dil konusunda aracılık etkisine odaklanan çalışmaların oldukça yetersiz olduğu görülmektedir.

- Bu araştırmanın bulgularına göre öğretmen motivasyonundaki varyansın %27.4'ü okul yöneticisinin kullandığı motive edici dil ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla motivasyonu açıklayan diğer bağımsız değişkenlerin ortaya konulmasına ilişkin araştırmalar arttırılabilir.
- Okul yöneticileri öğretmenlerin bireysel ya da örgütsel hedeflerine ulaşmalarında öğretmenlere kaliteli bir rehber olabilmelidir. Bu konuda okul yöneticilerinin dil becerilerini geliştirmelerine yönelik titizlikle tasarlanmış bir eğitim modeli geliştirilebilir. Finansman kaynağı ve miktarı, eğitim programının süresi ve niteliği, ilerlemenin nasıl ölçüleceği, ilerlemenin örgütü nasıl etkileyeceği vb. konular incelenip kolay uygulanabilir ve sürdürülebilir bir model geliştirilebilir. Model önerileri geliştirmeye ve hayata geçirilmeye yönelik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.
- Motivasyonel dil teorisinin dört ana varsayımından biri olan “Liderler, etkili sonuçlara ulaşmak için motivasyonel dilin her üç unsurunu da uygun bir şekilde birlikte kullanırlar.” şeklindeki varsayımının performans çıktılarına yönelik olarak geçerli olup olmadığı incelenebilir. Burada hangi unsurun bireysel ve örgütsel çıktılara yönelik daha etkili olduğu saptanabilir. Bu şekilde motivasyonel dil teorisine ilişkin kavramsal çerçevenin genişletilmesi sağlanabilir.

6.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerini geliştirme yönünde adımlar atmalıdır. Ayrıca okul yöneticilerinin öğretmenlerin yaptıkları işe kendilerini adanmalarını ve motive olmalarını sağlayacak anlamlı diyaloglar geliştirmelerinde fayda görülmektedir.
- Güçlü bir okul kültürünün oluşturulması için okul yönetimi konusunda daha yetkin yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik tedbirler alınabilir. Bu kapsamda yapılması gerekenlerden biri; okuldaki her bir

üyeye özel olduğunu hissettiren, kişisel sorunlarıyla ilgilenen ve buldukları ortamda memnuniyet duymalarını sağlayan motivasyonel dilin okul yöneticileri tarafından kullanılmasını sağlamak olabilir.

- Motive edici dil kullanımıyla okul yöneticisi, diyaloglarını daha anlaşılır, anlamlı ve etkileyici kılabilir. Vermek istediği mesajları iletmek için öykülerden ve anılarından yararlanabilir. Öğretmenlerin kendilerinden ne beklediğini net olarak anlamaları önemli görülmektedir. Okul yöneticisi, her öğretmenin farklı birey olduğu gerçeğinden yola çıkarak öğretmenlerle akademik çerçevede özel olarak ilgilenebilir. Okul yöneticisi, söylemleriyle her öğretmenin güçlü yanlarını vurgulayıp başarılı olacaklarına ilişkin inanç duymalarını sağlayabilir. Böylelikle öğretmenlerin okuldaki performansları ve verimlilikleri arttırılabilir.
- Eğitim örgütlerinde, sözel iletişim becerilerinin uygulanmasında bir araç olarak motivasyonel dil kullanımının bir ilke haline getirilmesinde fayda görülmektedir. Motivasyonel dil kavramının anlaşılması ve bu motive edici dilin uygulanmasına yönelik olarak okul yöneticilerine alan uzmanlarının verecekleri hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenebilir ve bu etkinliklere katılımları özendirilebilir.
- Okul yöneticilerinin sözlerinin ve davranışlarının uyumlu olması, dolayısıyla öğretmenlere güven vermeleri önemli görülmektedir. Kendisi ve kurumu için destekleyici ve açık bir tutum sergileyebilir. Aksi takdirde kullandıkları motivasyonel dilin olumlu etkisi azalabilir, okul yöneticisi ile öğretmenler arasındaki etkileşimin kalitesi düşebilir, yöneticinin astları üzerindeki etkileme ve ikna gücü zayıflayabilir.
- Okulunda lider konumunda olan yöneticinin sadece mevzuatı devam ettirmekle yetinmemesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin bir orkestra şefi gibi davranarak öğretmenleri bir amaç etrafında toplayabilmeleri, işlerine motive edebilmeleri ve onların uyum içinde çalışmalarını sağlayabilmeleri için sözlü iletişim yeterliklerine sahip olmalarında fayda görülmektedir.

- Okul yöneticisi iyi bir dinleyici olmalıdır. Kurumun her noktasından geribildirim almaya, öğretmenlerin kaygılarını gidermeye ve işle ilgili yaşadıkları ikilemleri aşmalarına öncelik vermesi gerekli görülmektedir.



KAYNAKLAR

- Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150.
- Akman, Y. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre iş motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 71-88.
- Akman, Y. (2015). *Örgütsel depresyonun, iş motivasyonu ve işle bütünleşmeyle ilişkisi*. VII. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Anghar, G. (2008). The role of school organizational climate in occupational stress among secondary school teachers in Tehran. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 21(4), 319-329.
- Akar, H. (2017). Durum çalışması. A. SABAN, ve A. ERSOY, (ed.) *Eğitimde nitel araştırma desenleri* içinde (ss. 139-176). Ankara: Anı yayıncılık.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). Sağlık çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin motivasyonlarına etkisi. *Dpujss*, 32(1), 109-124.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altay, M. (2012). Lider-üye etkileşimi (1. Baskı). A. TABAK, H. ŞEŞEN, ve T. TÜRKÖZ, (Ed.), *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılacak ölçekler* (ss. 25-49). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altıntaş, E. (2014). *Stres yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Anı yayıncılık.
- Altman, S., Valenzi, E. & Hodgetts, R.M.C. (1985). *Organizational behavior: Theory and practice*. Orlando: PI Academic Press.
- Arlestig, H. (2007). Principals' communication inside schools: A contribution to school improvement? *The Educational Forum*, 71(3), 262-273.
- Arthur, J., Waring, M., Coe, R.. & Hedges, L. (2017). *Eğitimde araştırma yöntemleri ve metodolojileri* (1. Baskı). (A. ERÖZKAN ve E. BÜYÜKÖKSÜZ, Çev. ed.). Ankara: Anı Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2012).
- Austin, J.L. (1975). *How to do things with words*. Cambridge/ Massachusetts: Harvard University Press.
- Ayaydın, M. ve Tok, H. (2015). Motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesi (Gaziantep örneği). *Turkish Studies*,

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 10(11), 187-200.

- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aziz, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 1-28.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2013). *Liderlik: Güncel konular ve yaklaşımlar* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balcı, A. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.Y. Freeman Press.
- Banks, T. (2014). *The effects of leader speech and leader motivating language on employee self-esteem*. Unpublished doctorate dissertation. School of Business & Leadership, Regent University, USA.
- Başar, H. (2005). Okulda Denetim. Y. ÖZDEN, (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (ss.147-158). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I. & Vanderberghe, C. (2013). Mindsets of commitment and motivation: Interrelationships and contribution to work outcomes. *The Journal of Psychology*, 147(1), 17-48.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*: Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Baştürk, R. (2011). *Bütün yönleriyle spss örnekli nonparametrik istatistiksel yöntemler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bennis, W. (1990). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Training*, 27(5), 43-48.
- Bradley, K. (2014). *Educator's positive stress responses: Eustress and psychological capital*. Unpublished doctoral dissertation, DePaul University, Chicago, United States.
- Brannon, K.L. (2011). *The effects of leader communication medium and motivating language on perceived leader effectiveness*. Unpublished Doctorate Dissertation. Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Psychology, Prescott Valley, Arizona, USA.
- Bush, T. (2008). From management to leadership: Semantic or meaningful change? *Educational Management Administration and Leadership*, 36(2), 271-288.
- Busch, T., Fallan, L. & Pettersen, A. (1998) Disciplinary differences in job satisfaction, self-efficacy, goal commitment and organisational commitment among faculty employees in norwegian colleges: An empirical assessment of indicators of performance. *Quality in Higher Education*, 4(2), 137-157, DOI: 10.1080/1353832980040204

- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş, Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyükses, L. (2010). *Öğretmenlerin iş ortamındaki motivasyonlarını etkileyen etmenler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D.Y. (1984). *İşletme ve yönetim*. Ankara: Aslımlar Matbaası.
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Steca, P., & Malone, P.S. (2006). Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level. *Journal of School Psychology*, 44, 473-490.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464.
- Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, J.K. & DeShon, R.P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. ÖZDEMİR, (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (ss. 131-183). Ankara: Pegem akademi yayıncılık.
- Christensen, L.B., Johnson, R.B. & Turner, L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz*. A. AYPAY (çev. ed.). Ankara: Anı Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2014)
- Conger, J. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executives*, 1, 31-44.
- Creswell, J.W. (2017). *Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri*. (H. ÖZCAN, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2016)
- Creswell, J.W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. BÜTÜN ve S.B. DEMİR, çev. ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi. (Orijinal çalışma basım tarihi 2013)
- Creswell, J.W. ve Plano Clark, V.L. (2015). *Karma yöntem araştırmaları: Tasarımı ve yürütülmesi*. (Y. DEDE ve S.B. DEMİR, çev. ed.). Ankara: Anı Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2011)
- Çekmecelioğlu, H. ve Dinçel, G. (2014). Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları ve bu algıların örgütsel kıvanç, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri: Doğu Marmara Bölgesi plastik ambalaj sanayi üzerinde bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 79-94.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik* (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2014). Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler. Ü. SİĞRI, ve S. GÜRBÜZ, (ed.), *Örgütsel davranış* içinde (ss.94-123). İstanbul: Beta Yayınları.
- Çevik, A. ve Köse, A. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelemesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 996-1014.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Daft, R. & Lengel, R. (1986). Organization information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R.L. (1994). *Management* (3rd. Edition). New York: Dreyden Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well- Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23.
- Demir, S. (2014). *Etik iklimin öğretmen ve öğrencilerin güven ve motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Demir, S. (2018a). Okul yöneticilerinin motivasyonel dili ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 177-183. DOI: 10.18506/anemon.384848
- Demir, S. (2018b). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (5), 633-638. DOI: 10.18506/anemon.395472
- Demir, S. ve Karakuş, M. (2015). Etik iklim ile öğretmen ve öğrencilerin güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(2), 183-212. doi: 10.14527/kuey.2015.008
- Demir, C.G., Demir, E. ve Bolat, Y. (2017). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(37), 73-87.
- Doğan, S. ve Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 191-216. doi: 10.14527/kuey.2014.009.
- Dökmen, Ü. (1998). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dönmez, B. (2013). Motivasyon. S. Özdemir, (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (ss. 185-229). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ellez, A.M. (2014). Ölçme araçlarında bulunması gereken özellikler. A. TANRIÖĞEN, (ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* içinde (ss. 165-190). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ergin, A. (2014). *Eğitimde etkili iletişim* (7. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık
- Eroğlu, S. (2007). *Toplam kalite yönetimi uygulanan orta öğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ve motivasyon düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Everett, G. B. (1988). *A study of the relationship between principal's leadership style and the level of motivation of the teaching staff*. Unpublished Doctorate Dissertation, Tennessee State University Graduate School, Tennessee.
- Fidan, D. (2007). *Türkçe ezgi örüntüsünde duygudurum ve söz edimi görünümü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Fisher, E.A. (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347-367, DOI: 10.1080/03643100902769160
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E. & Angela, M. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Gemalmaz, N. (2014). *İlkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2012). *Yeni liderler*. (F. NAYIR, ve O. DENİZTEKİN, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goodman, P.S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 170-195.
- Gölbaşı, F. (2008). *Vizyon ve misyon* (1. Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Greenberg, J. (1989). Cognitive reevaluation of outcomes in response to underpayment inequity. *Academy of Management Journal*, 32(1), 174-184.
- Gutierrez-Wirching, S., Mayfield, J., Mayfield, M. & Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 38(12), 1234-1250.
- Gümüştekin, G.E. (2012). Personel güçlendirme. D. E. ÖZLER, (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular* içinde (ss.133-161). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Gümüştekin, G.E. (2015). Personel güçlendirme. D. E. ÖZLER, (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular* içinde (ss.133-166). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel yayınları.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe, yöntem, analiz* (Genişletilmiş 3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güven, A. (2007). *Kamu yöneticilerinin davranış tarzlarının personelin motivasyonu üzerine etkileri: Tokat il milli eğitim müdürlüğünde çalışan öğretmenler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Tokat.
- Güven, A.Z. (2016). Etkili iletişimin kuralları ve etkili iletişim kurma süreci. B. GÜVEN, (ed.), *Etkili iletişim içinde* (ss.53-66). Ankara: Pegem Akademi.
- Güzel, H. (2011). Fizik öğretmenlerinin demografik özellikleri ve motivasyon faktörlerinin araştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(2), 1031-1054.
- Harkins, S.G. & Lowe, M.D. (2000). The effects of self-set goals on task performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(1), 1-40.
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2011). *Positive psychology: Theory, research and applications* (First edition). New York: Mc Graw-Hill Open International Publishing Ltd.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.
- Hitlin, S. & Allyn, J. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393.
- Hogg, M.A. & Vaughan, G.M. (2005). *Social psychology* (Sixth edition). England: Pearson Education Limited.
- Holmes, P. (2012). Business and management education. Jackson, J. A. Jackson, (Ed.), in the *Routledge handbook of language and intercultural communication* (pp. 464-480). Oxon: Routledge.
- Howard, J. B. (2007). *A study to determine the relationship between principals' leadership style and teacher motivation*. Unpublished doctoral thesis. Capella University, Minneapolis.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2010). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S. TURAN, Çev. ed., 7. Baskıdan çeviri), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (Orijinal çalışma basım tarihi 2010)
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D., & Miles, E.W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Ivancevich, J.M. & McMahon, J.T. (1982). The effects of goal setting, external feedback, and self-generated and outcome variables: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 359-372.
- Jesus, S. N. & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 119-134.

- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (24. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karaaslan, Ö. (2010). *Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık etkisinde incelenmesi: Yapısal eşitlik modelinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Karadağ, E., Baloğlu, N. ve Küçük, E. (2010). Yönetici denetimi algısının öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyine etkisi: Bir path analizi çalışması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 417-437.
- Kayra, M. (2009). Araştırmalarda gruplararası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.
- Kim, H., Lee, E.K. & Park, S-Y. (2015). Critical thinking disposition, self-efficacy, and stress of Korean nursing students. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(18). 705-718.
- Kocabaş, İ. (2014). Örgütsel iletişim. S. TURAN, (Ed.), *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama içinde* (ss.189-224). Ankara: Pegem Akademi.
- Koonce, R. (2012). *The motivational complexity of leader-follower verbal communication and job satisfaction*. Unpublished doctoral dissertation, Doctoral Program in Education, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.
- Krause, J.A. (2013). *Motivating language theory: A cross-cultural comparison*. Unpublished master's dissertation, Communication Faculty of the Graduate School of the University at Buffalo, State University of New York.
- Kreitner, R. & Kinichi, A. (2009). *Organizational behaviour* (Ninth edition). New York: Mc Graw-Hill International Edition.
- Kulik, C.T. & Ambrose, M.L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review*, 17(2), 212-237.
- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma* (1. Baskı). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Kyriacou, C. (2000). *Stress-busting for teachers*. London: Nelson Thornes Ltd.
- Latifoğlu, N. (2015). *Motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Çaykur'da bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Larsson, R., Brousseau, K. R., Kling, K. & Sweet, P. L. (2007). Building motivational capital through career concept and culture fit. *Career Development International*, 12(4), 361-381.

- Liden, R.C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Locke, E.A. ve Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychological Association*, 57(9), 705–717.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (2013). *Eğitim yönetimi kavramlar ve uygulamaları*. (G. ARASTAMAN, Çev. ed.). Ankara: Nobel akademik yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2012, 6. Baskıdan çeviri)
- Luszczynska, A., Scholz, U. & Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: Multicultural validation studies. *The Journal of Psychology*, 139(5), 439-457.
- Majors, J.M. (2008). *Motivating language: Creating a culture of job satisfaction and performance*. Unpublished master's thesis, Department of Communication, University of West Florida, USA.
- Mahal, P.K. (2009). Organizational Culture and organizational climate as a determinant of motivation. *The IUP Journal of Management Research*, 8(10), 38-51.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies: Critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89-94.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2004). The effects of leader communication on worker innovation. *American Business Review*, 22(2), 45-51.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2006). The benefits of leader communication on part-time worker outcomes: A comparison between part-time and full-time employees using motivating language. *Journal of Business Strategies*, 23(2), 131-153.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102, DOI: 10.1080/08959280701332018.
- Mayfield, M. & Mayfield, J. (2009a). The role of leader-follower relationships in leader communication: A test using the LMX and motivating language models. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 65-82.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2009b). The Role of Leader Motivating Language in Employee Absenteeism. *Journal of Business Communication*, 46 (4), 455-479.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2010). Leader-level influence on motivating language. *Competitiveness Review*, 20(5), 407-422. doi:10.1108/10595421011080788.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2012). The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *Journal of Business Communication*, 49(4), 357-376.
- Mayfield, J., Mayfield, M. & Kopf, J. (1995). Motivational language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32 (4), 329-344.
- Mayfield, J., Mayfield, M. & Kopf, J. (1998). The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, 37(3-4), 235-248.

- McMeans, J.B. (2001). *Leader motivating language within an organizational context*. Unpublished doctoral dissertation, Doctoral Program in Educational Leadership, University of Hartford, USA.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (3. Baskıdan çeviri, S. TURAN, Çev. ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (orijinal çalışma basım tarihi 2009).
- Mert, İ. S. (2011). Yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ve performans üzerindeki etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (26), 197-214.
- Mert, İ.S., Keskin, N. ve Baş, T. (2011). Motivasyonel dil (MD) teorisi ve ölçme aracının Türkçe’ de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (2), 243-255.
- Mertkan, Ş. (2015). *Karma araştırma tasarımı*. Ankara: Pegem Akademi yayıncılık.
- Meydan, C.H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi SBF Dergisi*, 65(4), 23-40.
- Miles, M.B. ve Huberman, A.M. (2015). *Nitel veri analizi*. (S. A. ALTUN, ve A. ERSOY, Çev. ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Mulvaney, M.A. (2014). Leave programs/time off and work-stress family employee benefits programs, organizational commitment, and self-efficacy among municipal employees. *Public Personnel Management*, 43(4), 459-489.
- Murray, K. (2015). *Liderk dili*. (Ü. ŞENSOY, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2013)
- Murray, K. (2016). *Liderlik ve iletişim*. (Ü. ŞENSOY, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2014)
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The role of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Northouse, P.G. (2014). *Liderlik, Kuram ve Uygulamalar*. (C. ŞİMŞEK, Çev. ed.). İzmir: Sürat Üniversite Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2013)
- Oades, C. D. (1983). *Relationship of teacher motivation and job satisfaction*. Unpublished doctoral dissertation, University of Manitoba, Canada.
- Okçu, V. ve Anık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 63-85.
- Oran, F. Ç., Güler, S. B. ve Bilir, P. (2016). İş motivasyonunun örgütsel bağlılığa olan etkinin incelenmesi: Sultangazi/İstanbul ilköğretim okullarında bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 236-252.
- Özen, H. (2015). *Okul müdürlerine yönelik motivasyonel dilin intibak ettirici liderlik üzerine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Özen, H. (2014). Motivasyonel dil teorisi ışığında okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(5), 1731-1746.
- Özen, H. (2013). Okul müdürlerine yönelik motivasyonel dil ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 87-103.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H.O. (2014). Motivasyon. Ü. SIĞRI, ve S. GÜRBÜZ, (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (ss.137-174). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. BÜTÜN, ve S.B. DEMİR, Çev. ed.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2014)
- Pennington, P. W. (1997). *Principal leadership and teacher motivation in secondary schools*. Unpublished doctoral dissertation, Tennessee State University, Tennessee.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- Pfitzner-Eden, F. (2016). I feel less confident so I quit? Do true changes in teacher self-efficacy predict changes in preservice teachers' intention to quit their teaching degree? *Teaching and Teacher Education*, 55, 240-254.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21 (2) 575-588.
- Robbins, S. (1998). *Organizational behaviour* (8th edition). New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel davranış*. (İ. ERDEM, Çev. ed.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2011)
- Robbins, S.P., Decenzo, D. & Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları*. (A. ÖĞÜT, Çev. ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2013)
- Robson, C. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (Ş. ÇINKIR, ve N. DEMİRKASIMOĞLU, Çev. ed.). Ankara: Anı Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2013)
- Rogala, A., Shoji, K., Luszczynska, A., Kuna, A., Yeager, C., Benight, C.C. & Cieslak, R. (2016). From exhaustion to disengagement via self-efficacy change: Findings from two longitudinal studies among human services workers. *Frontiers in Psychology*, 6(2032), 1-12. doi: 10.3389/fpsyg.2015.02032.
- Rosario, P., Blas, R. & Valle, A. (2009). Teachers' self-efficacy, motivation and teaching strategies. *Escritos de Psicología*, 3(1), 1-7.

- Russell, D.W., Altmaier, E. & Van Velzen, D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 269-274.
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2016). *Örgütsel iletişim* (1. baskı). Bursa: Aktüel Yayıncılık.
- Sağır, M. (2013). Okul liderliği. N. CAN, (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* içinde (ss.183-216). Ankara: Pegem Akademi.
- Sarros, J.C., Luca, E., Densten, I. & Santora, J.C. (2014). Leaders and their use of motivating language. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 226 – 240.
- Saygın, O. ve Saygın, E. (2016). *A' dan Z' ye liderlik*. İstanbul: Karma Kitaplar Yayıncılık.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, J.G. & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational behavior*. Asia: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Scholl, R.W., Cooper, E.A., & McKenna, C.F. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, 40, 113-127.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve lisrel ile pratik veri analizi, analiz ve raporlaştırma* (2. baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sheldon, K.M., Elliot, A.J., Ryan, R.M., Chirkov, V., Kim, Y., Wu, C., Demir, M. & Sun, Z. (2004). Self-concordance and subjective well-being in four cultures. *Journal of cross-cultural psychology*, 35 (2), 209-223.
- Shields, C.A., Brawley, L.R. & Lindover, T. I. (2006). Self-efficacy as a mediator of the relationship between causal attributions and exercise behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(11), 2785–2802.
- Silah, M. (2001). Eğitim örgütlerinde hizmetin niteliğini arttırmak için personelin ödüllendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 95-109.
- Simmons, S.A. & Sharbrough III, W.C. (2013). An analysis of leader and subordinate perception of motivating language. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(3), 11-27.
- Smith, T. M. (1999). *A study of the relationship between principal's leadership style and teacher motivation: The teachers' perspective*. Unpublished doctoral dissertation, Georgia State University College of Education, Georgia.
- Sorenson, R. D. (2007). Stress management in education: Warning signs and coping mechanisms. *Management in Education*, 21(3), 10-13.
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F.G. (2016). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri* (Genişletilmiş 4. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sullivan, J.J. (1988). Three roles of language in motivating theory. *The Academy of Management Review*, 13(1),104-115.

- Sun, Pi-Chuan, Pan, Fu-Tien, & Ho, Chien-Wei (2016). Does motivating language matter in leader subordinate communication? *Chinese Journal of Communication*, 1-19. DOI: 10.1080/17544750.2016.1206029
- Sun, P.C., Yang, D.L., Liao, W.J. & Wang, S.M. (2009). The impacts of motivating language on subordinates' attitudes and performance-the moderating effect of leader-member exchange. *International Confernece on Business and Information Proceedings*, (ss. 567-681). Seoul.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek olaylarla örgütsel davranış* (1. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2012). *Yönetim ve organizasyon* (Genişletilmiş 14. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (7. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Teddle, C. ve Tashakkori, A. (2015). *Karma yöntem araştırmalarının temelleri*. (Y. DEDE, ve S.B. DEMİR, Çev. ed.). Ankara: Anı Yayıncılık (Orijinal çalışma basım tarihi 2009)
- Templar, R. (2017). *Yöneticiliğin kuralları* (1. baskı). (Ü. ŞENSOY, çev.). İstanbul: Optimist Yayınları (Orijinal çalışma basım tarihi 2005)
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(10), 1-16.
- Terzi, A.R. (2005). İletişim ve sosyal etkileşim. Y. ÖZDEN, (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (ss.279-301). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Thomas, K.W. & Schmidh, W.H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management*, 19(2), 315-318.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). Liderlik. S. TURAN, (Ed.), *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* içinde (ss.293-331). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Turgut, Y. (2014). Verilerin kaydedilmesi, analizi, yorumlanması: Nitel ve nicel. A, AYPAY, (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* (4. Baskı) içinde (ss.191-248). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Uysal, G. (2003). Rol farklılaşmasının iletişime etkisi ve Johari Modeli. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 137-148.
- Yang, H.L., Kao, Y.H. & Huang, Y.C. (2006). The job self-efficacy and job involvement of clinical nursing teachers. *Journal of Nursing Research*, 14(3), 237-249.
- Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.

- van Eekelen, I.M. (2005). *Teachers' will and way to learn: Studies on how teachers learn and their willingness to do so*. Unpublished doctoral dissertation. Maastricht University, Maastricht.
- Viau, R. (2015). *Okulda motivasyon, okulda güdüleme ve güdülenmeyi öğrenme*. (Y. BUDAK, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2009).
- Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *The Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- Wang, C.-W., Fan, K.-T., Hsieh, C.-T. & Menefee, M.L. (2009). Impact of motivating language on team creative performance. *The Journal of Computer Information Systems*, 50(1), 133-140.
- Wang, H., Hall, N.C. & Rahimi, S. (2015). Self-efficacy and causal attributions in teachers: Effects on burnout, job satisfaction, illness, and quitting intentions. *Teaching and Teacher Education*, 47, 120-130.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: Kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Genişletilmiş 9. Baskı). Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, E. ve Günay, O. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının okul iklimi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *INES*, 3063-3083.
- Yılmaz, R., Gürel, P.A. ve Fırlar, N. (2014). Dil, söylem ve liderlik. P. A. GÜREL, ve R. YILMAZ, (Ed.), *Liderlik ve çağdaş boyutları* içinde (ss.245-264). İstanbul: Derin Yayınları.
- Yöneticinin el kitabı: Bir yöneticinin kazanmak zorunda olduğu 13 beceri*. (2017). (çev. Ü. ŞENSOY). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (orijinal basım tarihi 2003).
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th edition). New Jersey Upple Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

EKLER

Ek 1. Motivasyonel Dil ve Motivasyon Ölçekleri

Ek 2. Hatay Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Onayı

Ek 3. Okul yöneticilerinin motivasyonel dil düzeylerinin yüksek algılanma nedenleri

(Görüşme rehber formu)

Ek 4. Özgeçmiş

Ek 1. Motivasyonel Dil ve Motivasyon Ölçekleri

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini incelemektir. Cevaplarınız başka hiçbir amaçla kullanılmayacak ve okul veya kişi isimleri kesinlikle kaydedilmeyecektir. Kıymetli görüşleriniz araştırmanın sonuçları bakımından önemli görülmektedir. Her bir maddenin yanında bu sorulara katılma derecenizi belirleyen beş seçenek yer almaktadır. Görüşlerinizi “1: Hiç katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kısmen katılıyorum”, “4: Katılıyorum” ve “5: Tamamen katılıyorum” şeklinde vermeniz beklenmektedir. Lütfen maddelerin karşısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanını, altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üye. Metin ÖZKAN

Gaziantep Ün. Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

Selçuk DEMİR

Gaziantep Ün. EYTPE Doktora Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

- 1.Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
- 2.Medeni haliniz: Evli Bekar
3. Mesleğinizde kaçınıcı yılınızı çalışıyorsunuz?
4. Kaç yıldır okul müdürünüzle çalışıyorsunuz?

Motivasyonel Dil	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Bu bölümde sizden okul müdürünüz ile ilişkilerinizi genel olarak düşünüp aşağıdaki ifadelerden uygun olanını işaretlemeniz beklenmektedir.					
1. Yapılacak işler konusunda yararlı açıklamalarda bulunur.	1	2	3	4	5
2. İşin nasıl yapılacağı konusunda faydalı direktifler verir.	1	2	3	4	5
3. İşim konusunda anlaşılabilir açıklamalarda bulunur.	1	2	3	4	5
4. Mesleğimde daha iyi olmam için faydalı öğütler verir.	1	2	3	4	5
5. Ödüllendirilmem için nasıl çalışmam gerektiğini anlatır.	1	2	3	4	5
6. İşimle ilgili problemleri çözmem için yol gösterir.	1	2	3	4	5
7. Teftiş öncesi nasıl denetleneceğim konusunda açıklamalarda bulunur.	1	2	3	4	5
8. Gelecekte eğitim alanında oluşabilecek (bilişim, yöntem, teknik vs.) gelişmeler konusunda bilgilendirir.	1	2	3	4	5
9. Geçmişte eğitim alanında oluşmuş (bilişim, yöntem, teknik vs.) gelişmeler konusunda bilgilendirir.	1	2	3	4	5
10. Okul (başarı, mali durum vs.) hakkındaki bilgileri benimle paylaşır.	1	2	3	4	5
11. Okulda beni över.	1	2	3	4	5
12. Okulda beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
13. Mesleki doyumum ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
14. Kariyerimde beni destekler.	1	2	3	4	5
15. Mesleğimin bana (maddi ve manevi) refah sağlayıp sağlamadığı ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
16. Bana güvenir.	1	2	3	4	5
17. Okulun geçmişindeki çok önemli olayları anlatır.	1	2	3	4	5
18. Resmi yollardan çözemediğim sorun için bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
19. Okulun geçmişinde hayranlık uyandıran öğretmenlerden bahseder.	1	2	3	4	5
20. Okulun geçmişindeki çalışkan öğretmenlerden bahseder.	1	2	3	4	5
21. Sosyal toplantılarda nasıl davranmam gerektiği konusunda yol gösterir.	1	2	3	4	5
22. Okulda diğer öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmam için öğütler verir.	1	2	3	4	5
23. Okulda başarılarından dolayı ödüllendirilmiş öğretmenlerin hikâyelerini anlatır.	1	2	3	4	5
24. Geçmişte okulumuzda çalışmış öğretmenlerden bahseder.	1	2	3	4	5

Öğretmen Motivasyonu Şu an bulunduğunuz okuldaki durumunuzu dikkate alarak uygun seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Bu iş kariyer planlarımı karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
2. Bu iş amaçlarıma ulaşmamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
3. Bu iş kişisel değerlerime uygundur.	1	2	3	4	5
4. Yaptığım işi eğlenceli buluyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu işi çok seviyorum.	1	2	3	4	5
6. Bu işin her dakikası bana zevk veriyor.	1	2	3	4	5
7. İşim benim hayatımdır ve başarısız olmak istemiyorum.	1	2	3	4	5
8. İşimde en iyisi ve kazanan olmak zorundayım.	1	2	3	4	5
9. Bu iş bana saygınlık sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
10. Bu işi maaş için yapmaktayım	1	2	3	4	5
11. Bu iş bana belirli bir yaşam standardı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
12. Çok para kazanmamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5

Ek 2. Hatay Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Onayı



T.C.
HATAY VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 32889839-604.01.01-E.626500
Konu : Selçuk DEMİR'in
Araştırma İzin Onayı

17.01.2017

VALİLİK MAKAMINA

Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı doktora öğrencilerinden Selçuk DEMİR'in hazırlamış olduğu " Okul Müdürünün Kullandığı Motivasyonel Dil ile Lider Üye Etkileşimi, Okul Müdürüne Duyulan Bağlılık ve Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmasını, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında İlimiz Antakya İlçesinde bulunan ekli listedeki okullarda uygulamak istemektedir.

Söz konusu çalışma ile ilgili olarak komisyonumuzca inceleme yapılmış olup, "Millî Eğitim Bakanlığının 07.03.2012 tarihli ve B.08.YET.00.20.00.0/3616 ve 2012/13 nolu Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Genelgesine" uygun olduğundan, ilgilinin İlimiz Antakya İlçesine bağlı ekli listedeki okullarda okul idarecilerinin uygun göreceği tarih ve saatlerde, çalışma yapmasını olurlarınıza arz ederim.

Mustafa KÖSE
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
17.01.2017

Halil SANLI
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdür V.

Ek 3. Okul yöneticilerinin motivasyonel dil düzeylerinin yüksek algılanma nedenleri (Görüşme rehber formu)

İzin ve Açıklama

Selçuk DEMİR, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü'nde doktora öğrencisiyim. Burada bir araştırma nedeniyle bulunuyorum. Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dile ilişkin bir araştırma yapıyorum. Araştırmamda okul yöneticilerinin motivasyonel dil düzeylerinin yüksek olarak algılanma nedenlerini ortaya koymayı amaçlıyorum. Sizinle bu konuyla ilgili olarak görüşmek istiyorum. Görüşmemiz sürecince söyledikleriniz kesinlikle ve sadece çalışmanın raporunda kullanılacak, adınız tarafımdan saklı tutulacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Görüşme Tarihi:

Görüşme Yeri:

Görüşme Süresi:

Görüşme Reddedildi ise Nedeni:

BÖLÜM I	Kişisel Bilgiler
BÖLÜM II	Aitlik Yaratıcı Dile İlişkin Görüşler
BÖLÜM III	Cesaret Verici Dile İlişkin Görüşler
BÖLÜM IV	Yönlendirici Dile İlişkin Görüşler

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler

- Yaşı, kıdem yılı vb. tanışma soruları (çoğunlukla görüşme öncesi elde edilecektir).

BÖLÜM II

Okul Yöneticilerinin Kullandığı Aitlik Yaratıcı Dile İlişkin Görüşler

- Müdürünüzün hangi tutum ve söylemlerinin kendinizi okulunuzun önemli bir parçası olarak görmenizde etkili olduğunu düşünüyorsunuz?
- Okulunuzda yapılacak işleri sahiplenmeniz hususunda müdürünüzün işle ilgili hikaye ya da mecazi anlatımlarından bahseder misiniz?
- Müdürünüzün okulunuzdaki kültür, değer ve normlarından yaşanmış ya da yaşanan hangi örneklerle bahsettiğini düşünüyorsunuz?
- Okulunuzda yapılacak işleri sahiplenmeniz hususunda okul müdürünüzün söylemlerinin kurumunuza adanmışlığınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz, nedenleriyle açıklar mısınız?

BÖLÜM III

Okul Yöneticilerinin Kullandığı Cesaret Verici Dile İlişkin Görüşler

- Okulunuzda müdürünüzün hangi söylemleri size güven duyulduğunu hissettirir, nedenleriyle birlikte paylaşır mısınız?
- Müdürünüzün sizi hangi söylemlerle takdir ettiğini nedenleriyle birlikte açıklar mısınız?
- Müdürünüzün kişisel problemlerimize yönelik hangi söylemlerle duyarlı bir dil kullandığını nedenleriyle birlikte açıklar mısınız?
- Müdürünüzün ders programları ayarlanırken hangi hususları vurguladığından ve nasıl bir dil kullandığından bahseder misiniz?
- Okul müdürünüzün kurumunuzda sizi değerli kılan söylem ve yaklaşımlarının cesaretlendirdiğini düşünüyor musunuz, nedenleriyle belirtir misiniz?

BÖLÜM IV

Okul Yöneticilerinin Kullandığı Yönlendirici Dile İlişkin Görüşler

- Okul müdürünüzün işinizi daha iyi yapmanız konusunda yönlendirmelerinden bahseder misiniz?
- Okul müdürünüzün yapılacak işler ile ilgili belirsizlikleri giderme konusunda yaptığı yönlendirmelerden bahseder misiniz?
- Okul müdürünüzün ödüllendirilmeniz konusunda yaptığı yönlendirmelerden bahseder misiniz?
- Okul müdürünüzün yaptığı yönlendirmelerde kullandığı hangi söylemlerin işinizden memnuniyetinizi arttırdığını düşünüyorsunuz?
- Okul müdürünüzün yapılacak işler ve kurumla ilgili bilgilendirme konusunda hangi söylemlerinin işinizi yapmanızı kolaylaştırdığını düşünüyorsunuz, nedenleriyle bahseder misiniz?
- Eğitim-öğretim yılı başında müdürünüzün hangi söylemlerinin işinizi yapmanızı kolaylaştırdığını düşünüyorsunuz, nedenleriyle bahseder misiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Selçuk Demir 1982 yılında Antakya’da doğdu. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği’nden 2004 yılında mezun oldu. Yüksek lisans derecesini 2014 yılında “Etik İklimin Öğretmen ve Öğrencilerin Güven ve Motivasyon Düzeyleri Üzerindeki Etkisi” konulu tezi ile Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı’ndan aldı. Ulusal ve uluslararası hakemli dergilerde makaleleri yayımlanmıştır. Birçok bildirisi bulunmaktadır. İlgi duyduğu araştırma alanları; motivasyonel dil, etik iklim, yönetim psikolojisi, liderlik, okul yönetimi, eğitim denetimi ve pozitif psikoloji şeklindedir. Selçuk DEMİR yüksek derecede İngilizce bilmektedir. 2004 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı matematik öğretmeni olarak çalışmaktadır.

VITAE

Selçuk Demir was born in Antakya in 1982. He graduated from the Department of Elementary Mathematics, Faculty of Education at Dokuz Eylül University in 2004. He holds his Master’s degree on “The Effect of Ethical Climate on Teacher’s and Student’s Level of Trust and Motivation” in the Department of Primary Education at Zirve University Social Sciences in 2014. His articles have been published by national and international refereed journals. He has got many presentations. His research interests include; motivational language, ethical climate, managerial psychology, leadership, school administration, educational supervision, and positive psychology. He knows English in high degree. He has been working as a teacher of maths affiliated to the Ministry of National Education since 2004.