



Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

The Relationship Between School Administrators Social Communication Skills and Teachers motivation Levels

Nurcan MENEK¹  Süleyman TOPSAKAL²  Abbas TAŞBAŞ³ 

¹ Yıldırım Bayezit İlkokulu Merkez/Bolu, Türkiye (Corresponding Author)

² Evliya Çelebi İlkokulu, İstanbul, Türkiye

³ Sevim Çuhadaroğlu İlkokulu, İstanbul, Türkiye

ÖZET

Bu araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonuna olan etkilerini incelemek amacıyla, Yüksek Öğretim Kurumunun (YÖK) tez veritabanı taranarak 2005-2020 yılları arasındaki paylaşıma açık 18 lisansüstü çalışmanın incelenmesi yapılmıştır. Bu tezlerin hepsinde farklı evrenlerden seçilen örnekler üzerinde yapılan anket sonuçlarına göre verilerin elde edildiği görülmüştür. Söz konusu tezler incelendiğinde yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları iletişim tekniklerinin öğretmenin motivasyonu üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmüştür. Bunu etkileyen faktörler yöneticiler ve öğretmenlerin mesleki kıdem, branş, öğrenim durumu, medeni durum, cinsiyet ve yaş gibi değişkenlere bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Öğretmenlerin yaş ve mesleki kıdemlerinin ilerledikçe yönetici ile iletişimin azaldığı, sınıf öğretmenlerinin müfredattan kaynaklı olarak yöneticilerle daha az iletişime girdikleri ve buna benzer sebeplerin iletişimden kaynaklı motivasyonun düşük olduğunu göstermiştir. Bunlara ek olarak okuldaki öğretmen ve öğrenci sayısı, okulun fiziki yapısı gibi etmenlerin belirleyici olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak bakıldığında yöneticilerin iletişim tekniklerinin öğretmenlerin motivasyonunu etkilemeleri yapılan çalışmalarda anlamlı/olumlu olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Yönetici, Motivasyon, İletişim

ABSTRACT

In this study, in order to examine the effects of school administrators' communication skills on teachers' motivation, the thesis database of the Council of Higher Education (YOK) was scanned and 18 graduate studies open to sharing between 2005-2020 were examined. In all of these theses, it was seen that data were obtained according to the results of the questionnaire made on samples selected from different populations. When these theses were examined, it was seen that the communication techniques used by administrators in school management had a direct effect on teachers' motivation. It has been observed that the factors affecting this change depending on variables such as professional seniority, branch, educational status, marital status, gender and age of administrators and teachers. It showed that as the age and professional seniority of teachers progressed, communication with the administrator decreased, classroom teachers had less communication with administrators due to the curriculum, and similar reasons had low motivation due to communication. In addition to these, it was observed that factors such as the number of teachers and students in the school, and the physical structure of the school were determinants. In general, it has been observed that the communication techniques of the administrators have a significant / positive effect on teachers' motivation.

Key words: Teacher, Manager, Motivation, Communication

1. GİRİŞ

İnsanlar yaptıkları işlerde yalnız toplumun değil kendilerinin ihtiyaçlarının giderilmesini de amaçlamaktadır. Ekonomik sebepler insanların bir işi yapmaları için gerekli en gerçek sebeplerden birisi olmasına rağmen, ayrıca insanlar toplumda saygı görmek, yaptıkları işlerde başarı göstermek, tanınırlık gibi içgüdülerini tatmin etmek için de çalışırlar. Bu tatmini sağlayan sadece işin niteliği değil aynı zamanda işin yapıldığı ortamla da alakalıdır. İş yerindeki arkadaşlar, ast-üst ilişkisi, iş yerindeki sosyal hayat iş memnuniyetini etkileyen en büyük sebeplerdendir. Çalışanların bu tatmini sağlayacakları bir ortamda çalışmalarını kuruma bağlılığı artıracak ve kurumun amaçlarının benimsenmesini ve bu amaçlara varmasını kolaylaştıracaktır.

Toplumsal yapıyı meydana getiren kurumlardan biri olan eğitimin en temel bileşeni okullardır. Çünkü eğitim faaliyetinin önemli bir bölümü okullarda gerçekleştirilmektedir. Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesi, okulların iyi yönetilmesiyle sağlanabilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin okulu yönetirken iletişim ağını başarılı bir şekilde kurup işlerlik kazandırmaları hayati bir önem taşımaktadır. Bu noktadan hareketle okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini belirlemenin yararlı olacağı düşünülmüştür (Çınar, 2010;1-2).

Türkiye’de okulların temel hedefi, toplumun talebi doğrultusunda öğrencilere kaliteli ve nitelikli eğitim-öğretim sunmasıdır. Buna göre okul idarecisi, okuldaki tüm etkinliklerin akademik takvime uygun olarak yapılmasını sağlamalıdır. Okul idarecisi okulun amaçlarına uygun olarak öğretmen ve öğrencilerin gerek fiziki gerek sosyal olarak şartlarını okulun hedeflerine ulaşacak şekilde sağlamak zorundadır. Bu öğretmenlerin mesleki olarak ihtiyaç duydukları motivasyonu sağlamayı gerektirir.

İletişim yönetim süreçlerinden biridir. Yönetimin diğer süreçlerini harekete geçiren, bu süreçlerin devam etmesini sağlayan bir anahtar konumundadır. İletişim emirleri, bilgileri, enformasyonu taşır. Bu anahtar doğru kullanıldığında işgörenlerden gelen ve sistemdeki aksamaların ya da olumlu durumların bilgilerini geri dönüt olarak yönetime iletilmesini sağlar. Dolayısıyla okuldaki yönetim ve işgörenlerin güdülenme seviyelerini, esgüdümlemelerini, etkilenmelerini de iletişim süreci etkilemektedir.

Yönetim süreçlerinin içerisinde doğrudan bulunmayan, ancak etkileme ve eşgüdümleme süreçlerinde var olan güdüleme, bireylerin gereksinimleri tarafından ortaya çıkmaktadır. Bu süreçlerin devam etmesi ve gerçekleşmesi için güdüleme de gereklidir (Yücel, 2019)

Bu araştırmanın amacı, “okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki” yi belirlemek amacıyla yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda incelenen tezlerde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Birinci alt bölüm;

1. Lisansüstü Tezlerin Bağlı Buldukları Enstitülere Ait Bilgiler nedir?
2. Lisansüstü Tezlerin Yapıldığı İlleri nelerdir?
3. Lisansüstü Tezlerin Yapıldığı Yıllara Göre Dağılımı nedir?
4. Lisansüstü Tezlerde Anketlere Cevap Veren Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı nedir?
5. Lisansüstü Tezlerde Anketlere Cevap Veren Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı nedir?
6. Lisansüstü Tezlerde Anketlere Cevap Veren Öğretmenlerin Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı nedir?

İkinci alt bölüm;

1. Okul yöneticisinin iletişim becerilerinin Cinsiyet Değişkenine göre değişip değişmediği,
2. Okul yöneticisinin iletişim becerilerinin Kıdem yılı göre değişip değişmediği,
3. Okul yöneticisinin iletişim becerilerinin branşa göre değişip değişmediği,
4. Okul yöneticisinin iletişim becerilerinin öğrenim durumuna göre değişip değişmediği,
5. Okul yöneticisinin iletişim becerilerinin medeni durumuna göre değişip değişmediği,
6. Okul yöneticisinin iletişim becerilerinin yaş gruplarına göre değişip değişmediği,
7. Sorularına cevap aranacaktır.

2. İLETİŞİM

2.1. İletişimin Tanımı

İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır (TDK, 2020).

Genel anlamda iletişimin gerçekleşmesi için iki unsurun varlığı ve bu unsurlar arasında bir alışverişin olması gerekir. Bu unsurlar iki insan, iki hayvan olabileceği gibi bir insan bir hayvan ya da bir insan bir makine de olabilir. Alışveriş kavramı ise iletişimde bilgi akışının iki yönlü olmasını ifade eder. Buna göre sadece insanlar arası konuşmalara iletişim demek tek başına yeterli olmamaktadır. Örneğin; amirler, memurlarına sadece emirler verip karşı tarafın tepkileri dikkate alınmıyorsa bunun adına iletişim denemez. Bu durum tek yönlü bir bilgi akışı ve anlamlandırma süreci olduğu için *enformasyon* olarak adlandırılır (Güneş, 2007:1-2).

2.2. İletişimin Unsurları

İletişim, gönderici ve alıcı arasında kurulan bir etkileşimdir. Bu etkileşimin olması için bazı unsurlara ihtiyaç vardır. Bu unsurlar “gönderici, kodlama, mesaj, konuşma, alıcının iletiyi anlaması, alıcı ve alıcının geri bildirimde bulunması gibi öğelerdir.

Kaynak (Gönderici): İletişimi başlatan kişiye *kaynak* denir. Kaynak, gönderdiği mesajları alıcıların anlayabileceği duruma getirerek iletmeye çalışır.

Kodlama-Kod Çözme: Duygu düşünce ve bilgilerin, iletme hazır hale getirilmesine kodlama denir. Kaynak zihinden geçirdiği düşünceleri alıcının anlayacağı işaretlerle kodlayarak, iletiye dönüştürür. İleti kodlama, işaretlerin nasıl sıralanacağını belirler. Örnek olarak dillerin, cümle ve kelimelerden oluşan genel bir düzeni vardır. Müzik de notalarla iletilen bir iletidir (Torbacıoğlu, 2007:22). Kod çözme, iletinin hedefe vardığından sonra, iletiliği şekliyle anlam bulmasıdır. İletişimin başarılı olması demek, iletinin alıcı tarafından aslı gibi anlamlandırılmasıdır.

Mesaj (İleti): Belirli bir kaynaktan, alıcıya sözlü, sözsüz ya da yazılı olarak anlatılmak istenen düşüncelerdir.

İletişim Kanalı: Mesajı alıcıya iletmek için kullanılan kanallardır. Bunlar dergi, sunum, gazete, internet, elektronik posta gibi iletişim kanallarıdır. Örgüt içerisinde resmi olarak öneri-şikayet kutuları, resmi yazışmalar olabilir. Gayri resmi olarak ise, söylenti, dedikodu v.b. kanallardır.

Alıcı (Hedef): İletişim sürecinde mesajı alan kişiye alıcı denir. Alıcı mesajı doğru bir şekilde alıp, kaynağa cevap verdiğinde kendisinde kaynak durumuna geçer.

Algılama (Filtreleme): İletişimin kişisel engellerinden en önemlileri arasında, “algılama farklılıkları” bulunmaktadır. Algılama, iletişim sürecinde önemli rol oynar çünkü iletişim, gönderilen mesajın, alıcı tarafından algılanmasıyla başlar. Bu nedenle algılama, iletişimde bir çeşit filtre görevi üstlenmesi nedeniyle aynı zamanda bir iletişim engelidir (Yıldırım, 2015:15).

Geri Bildirim (Feedback): İletişim sürecinde, mesajın alıcı tarafından alındıktan sonra doğru bir şekilde yorumlanarak, kaynak kişiye verilen tepkiye geri bildirim denir.

Gürültü: İletişimin etkinliğini etkileyen çevresel bütün faktörler gürültü olarak adlandırılabilir.

2.3. Etkili İletişim

Etkili iletişim vericinin gönderdiği mesaja alıcı tarafından geri bildirim sağlanması ile anlaşılır. Geri bildirim göre mesajın alıcıya doğru ulaşmış ulaşmadığı kontrol edilebilir. Bu sayede etkili iletişimde bulunup bulunulmadığına karar verilir ve kişinin iletişim konusunda kendisini geliştirmesine fırsat verilir. Etkili iletişim kurmada uygulanabilecek yöntemler; iletişimin kişisel ve çevresel engellerini aşmak, empatik iletişim kurmak, güdüleyici iletişim kurmak, etkin iletişim kurmak ve ikna iletişim kurmaktır.

✓ İletişimin kişisel ve çevresel engellerini aşmak: İletişimde engelleri kaldırabilmek için, öncelikle engeli tespit etmek ve ortadan kaldırmaktır.

Etkili iletişimde, Hükmedici olunmamalı, Küçümseyici sözcük kullanılmamalı, Tehdit etmemeli ve Öfkeli davranmamalı, Sövgü sözcükleri kullanılmamalı, Olayı kişiselleştirmemeli, Denge yitirilmemeli, ürkek ya da çekingen davranmamalı, Geri adım atılmayacak bir konum alınmamalı, Sabır tüketilmemelidir (Torbacıoğlu, 2007:48-49).

✓ Empatik iletişim: Karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerinin anlamak için, kendini onun yerine koyup, olaylara onun bakış açısıyla bakmak ve ona göre duygu ve düşüncelerini karşıya iletilmesine empati denir. Karşıdaki kişinin sadece duygularını ya da sadece düşüncelerini anlamak yeterli değildir, zihninde oluşan empatik anlayışın karşıdaki kişiye iletilmesi de gereklidir. (MEB,2015:S-9)

✓ Güdüleyici iletişim: Tutar ve Yılmaz (2005) “İletişim kişiler arasında belli bir anlaşma alanı yarattığı için, tüm örgüt kademeleri açısından aynı öneme sahiptir. İletişimin ikna yeteneği, güdüleyici olmasına bağlıdır”.

✓ Etkin iletişim: Etkin iletişim, iletilmek istenen mesajın alıcıya anlayabileceği en doğru şekilde ulaştırılması ile mümkündür. İletişimde etkinlik, iletinin eksiksiz ve anlamını kaybetmeden kısaca kodlandığı şekilde alıcıya ulaşmasıdır. Etkin iletişim, ulaşılmak istenen amacın iletiler yardımıyla gerçekleştirilmelidir (Tutar ve Yılmaz, 2005)

✓ İkna edici iletişim: En basit bir diyalogun bile ikna etme ile ilişkisi vardır. İkili ilişkilerde karşıdakinin tutum ve davranışlarını kendilerine göre değiştirmek için ilişki kurulur. Bunu ise ikna yolu ile gerçekleştirirler. İkna etmenin temelinde güvenilir olmak vardır.

2.4. İletişim Türleri

İletişim türlerini sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olarak üçe ayırabiliriz.

Sözsüz İletişim: İletişim de en temel araç dildir. Dil ile birlikte iletişime katkı sağlayan başka araçlarda vardır. Bu araçlar; jest ve mimikler diye adlandırılan el ve vücut hareketleri, ses tonu, fısıldama gibi araçlardır.

Sözlü İletişim: Sözlü iletişim, verilmek istenen mesajın alıcıya ses ve konuşma yoluyla iletilmesidir.

Yazılı İletişim: Yazılı iletişim, yazının bulunmasıyla başlamıştır. İlk olarak papirüs ve taş aracılığıyla yazılı iletişim yapılmıştır. Günümüzde ise yazılı iletişim, mesajı ileten, saklayan, etkileşimli olarak gönderen bilgisayarlar gibi yazılı iletişim araçlarından yararlanılarak gerçekleştirilir (Bıçakçı, 2008: 27-28; Çağlar ve Kılıç, 2011: 22).

Yazılı iletişimde pek çok avantaj vardır. Bunların birincisi iletilerin kayda geçmesidir. Diğeriyse anlaşılmayan mesajları tekrar okumak ve üzerinde çalışabilme olanağı bulunmasıdır. Bu mesajların çoğaltılıp birçok bireye iletebilmesi, detaylı talimatlar söz konusuysa sözlü iletişimden daha güvenilir olması gibi avantajları vardır (Hodgetts, 1997:277).

2.5. Örgütlerin İletişimin Yapısı

Örgütsel iletişim, ast-üst ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkan ve adına örgütsel yapı denilen piramit içinde gerçekleşir. Örgütsel iletişim, yapısal olarak formal ve informal bir şekilde karşımıza çıkar. Formal iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden bağımsız statüler arası bir iletişim türüdür. İnfomal iletişim ise, çalışanların oluşturdukları informal gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen iletişim biçimidir (Gürgen,1997:63).

Biçimsel (Formel-Resmi) İletişim Yöntemleri

Sağlıklı ve verimli bir iletişim ve etkileşim, günübürlük hayatımızda ve iş yaşantımızda istenilen sonuçlara ulaşmamıza imkan sağlar. Toplumsal yaşantılarda bireyler arası iletişim toplumun kültürel yapısını ve kişiler arasındaki davranışların şekillenmesinde önemli ölçüde bir etkiye sahiptir (Güngör, 2011: 43).

- ✓ *Dikey İletişim:* Dikey iletişim, üstler ve astlar arasında kurulur. Kurum hiyerarşisinde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru kurulur.
- ✓ *Yatay İletişim:* Aynı düzeydeki sorumlular arasında yada çalışanların birbirleriyle olan iletişimdir. En önemli işlevi, iş görevleri arasında yardımlaşma, dayanışma, paylaşma, sosyal gereksinimlerin sağlanması, ekip ruhunun yaratılması açısından önemlidir.
- ✓ *Çapraz (Diyagonal) İletişim:* Farklı birimlerde çalışan alt ve üst birimlerde çalışanlar arasında kurulan iletişimdir. Çapraz iletişim farklı birimlerle olan koordinasyonu kolaylaştırıcı etki yapar. Bu ise örgütte uzmanlaşmayı ve her bir çalışanın sorumluluklarını daha iyi öğrenmelerine yardımcı olur.

Biçimsel Olmayan (İnformel-Doğal) İletişim Yöntemleri

Biçimsel iletişimin yetersiz kaldığı ve çalışanların bir konu hakkında tatmin olmamaları, çalışanların akraba olmaları, benzer hayat görüşünü paylaşmaları gibi nedenlerle oluşan doğal gruplarda ortaya çıkar (Yıldırım, 2015:37). Bu iletişim önceden tahmin edilemeyen ve planlanmayan dedikodu, fısıltı gazetesi dediğimiz iletişimdir. Burada mesajlar alıcıya bozularak ve tahrir edilerek ulaşır.

2.6. Örgütsel İletişim Araçları

Çalışanlar, işgününün büyük bir bölümünü fikirlerini yazılı bir şekilde açıklamaya ayırırlar. Yöneticiler genellikle okuma ve yazmaya harcadıkları zaman miktarını aşırı abartırlar ve konuşmaya harcadıkları zamanı aşırı azımsarlar. Günlükler, mektuplar, raporlar, istek formları, e-posta ve diğer kalıcı olarak kaydedilebilen türler, sözel iletişime göre kesinliği ve açıklığı artıran yazılı iletişim türleridir. Örgütlerde meydana gelen iletişimin üçüncü türü, sözsüz iletişimdir. Sözsüz iletişim kaynağın yazılı veya sözlü bir mesajla birlikte gönderdiği konuşulmayan işaretlerden oluşur (Kurt, 2004:52).

2.7. Eğitim Kurumlarında İletişim

En yalın haliyle okul; “ Her türlü eğitim ve öğretimin toplu olarak yapıldığı yer” olarak tanımlanmaktadır (TDK,2020). Okul yöneticilerinden özellikle okul müdürlerinin yerine getirmesi gereken görevler yönetmelikler ile belirtilmiştir. Okul müdürlerinin bu görev ve sorumluluklarının çoğunluğu iletişim ile ilgilidir. Bunlardan bir tanesi “Okul müdürü, iletişim ağını kurar, formal ve informal iletişimi sağlar” şeklindedir.

Okul yöneticisi, kurumla etkileşim içinde olan çevreyle olduğu kadar, kurum çalışanlarıyla da iletişim içinde olmak zorundadır. Bu süreçte birtakım kararlar alırken alınan kararların da uygulanmasını sağlamaktadır. Bunu yaparken bazen otorite kullanmak durumunda kalmaktadır. Tüm bunları gerçekleştirirken kurum çalışanlarıyla dengeli bir iletişim kurmak ve çalışanlarının haklarını gözetmek zorundadır. Bu da kurum yöneticisinin yöneticilik becerisiyle yakından ilgilidir (Güneş,2007:36).

3. MOTİVASYON

Motivasyon kelime anlamı olarak “isteklendirme ve güdüleme” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Özkalp ve Kirel (2013) Motivasyon örgütteki insan davranışlarını etkileyen, yönlendiren ve davranışa sevk eden bir faktör olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir olgudur. Motivasyonu, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür (Tekin, 2015:18).

3.1. Motivasyon Teorileri

İnsan öncelikle kendisini mutlu edecek ve ihtiyacını görecekt işlerle uğraşır. Bir işi yaptırmak isteyen idareci özendirme yapmak isterken bu hususa dikkat etmek zorundadır. Buna göre motivasyon iki bölümde ele alınabilir (Bektaş, 2010:34).

3.1.1. İçerik (Kapsam) Teorileri

Kapsam (Content) teorileri adı altında toplanan dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar:

- ✓ "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" (Abraham Maslow).
- ✓ "Çift Faktör Teorisi" (Frederick Herzberg)
- ✓ "Başarma ihtiyacı" (David McClelland).
- ✓ “Erg Kuramı” (Alderfer) (Soysal, 2015:19).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow)

Maslow'un öne sürdüğü teoriye göre, beş temel seviye de sınıflandırdığı ihtiyaçların hiyerarşik yapısının temelinde motivasyon vardır. Bu yaklaşımın temel varsayımı kişinin gösterdiği her davranış, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür (Soysal, 2015:19)

Çift Faktör Teorisi (Frederick Herzberg)

Herzberg'in çift faktör kuramı toplam 200 mühendis, muhasebeci ve diğer mesleklerden oluşan bir grup üzerine yaptığı incelemeye dayanmaktadır. Bu inceleme, Amerika-Pittsburg'da 1959 yılında yapılır. Gruptan, kendilerini işlerinde en iyi ve en kötü hissettikleri zaman duygularını ifade etmeleri istenir. Böylece çalışma sırasında tatmin derecesini artıran ya da azaltan faktörlerin bulunması hedeflenir. Araştırma sırasında, çalışanların kendilerini işte en iyi hissettikleri zaman için kullandıkları ifadeler için genel şartlarıyla ilgili konulardır. En kötü hissettikleri zamanı tanımlarken ise işin içeriği ile ilgili ifadeleri seçerler. Bu nedenle işin dışında kalan ama işle olan faktörlere hijyen faktörler, işle doğrudan ilgisi olan, işin kendisine yönelik faktörlere ise; motive edici faktörler denir (Demirtaş, 2005:35).

Başarma İhtiyacı Teorisi (David McClelland)

McClelland'e göre insan, üç ihtiyacın etkisi altında davranır. Bunlar; hem birey hem de toplum yaşamında önemli yerler alan ihtiyaçlardır. İlişki kurma (Bağlılık) ihtiyacı, Güç kazanma ihtiyacı, Başarma ihtiyacıdır (Şahin, 2016:31).

ERG Teorisi (Clayton Alderfer)

Bu kuram, dilimizde V.A.G. kuramı olarak da kullanılmaktadır. E existence (varolma), R relatedness (ait olma), G growth (geliştirme) anlamındadır. Motivasyon konusunda, birey gereksinimlerini ön planda tuttuğundan, kapsam kuramları içinde yer almaktadır (Demirtaş, 2005:38).

3.1.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları, içsel faktörlerin yanı sıra ağırlıklı olarak dışsal faktörlerin önemi üzerinde durmaktadır. Motivasyonun nasıl oluştuğu, davranışları nasıl etkilediği, teşvik araçlarının çalışanlar ve iş durumlarına etkisine değinilerek, bireyin dış çevresi ile ilişkisi incelenmektedir. Kapsam kuramlarında kişinin davranış ve motivasyonunda gereksinimler en önemli faktör olarak görülmekteydi, ancak motivasyonda dışsal faktörlerin de rolü vardır (Demirtaş, 2005:42).

Süreç teorileri:

- ✓ Vroom – Beklenti Teorisi,
- ✓ Lawler ve Porter - Geliştirilmiş Beklenti Teorisi,
- ✓ Skinner - Davranış Koşullandırma Teorisi,
- ✓ Adams - Eşitlik Teorisi,
- ✓ Locke - Amaç Teorisi,

Sonuçsal Şartlandırma Teorisi (B. Frederic Skinner)

Skinner tarafından geliştirilen “Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi” bireylerin sergiledikleri davranışların tekrarlanmasının o davranışın sonucunun olumlu ve ya olumsuz olmasına göre olacağını savunmaktadır. Bu teoriye göre bireylere davranışları karşılığında sunulan ödüller ve bu ödüllerin önemi bireyin o davranışı tekrarlaması yönünde motive edici unsur olurken davranış karşısında verilen ceza ve cezanın önemi de o davranışın tekrarlanmaması yönünde önemli bir etkidir. Bireylere verilecek ödül ve ceza yöneticilerin gözlem ve iş hayat deneyimine bağlıdır. Ödül ve ceza sistemi farklı bireyler için farklı olacaktır (Aygün, 2016:40).

Beklentiler Teorisi (Victor Vroom)

Victor Vroom ve Philip Yetton'un geliştirdiği teoride, Vroom ve Arthur G. Jago 'nun çalışmaları sayesinde büyük işlevsellik kazanmıştır. Modelin esas noktasını liderler ile üyelerin etkileşimi neticesinde çıkan karar alma süreci oluşturmaktadır. Yaklaşımdan çıkan bulgularda karar süreçlerinin olumlu neticeler üretmesinde etkili olan liderin davranış şeklinin astlar bakımından kabul görececek olan kararlar ortaya konmaktadır (Ugar, 2019:17).

Geliştirilmiş Beklenti Teorisi (Lawler-Porter)

Porter-Lawler modeli, Vroom'un geliştirilmiş şeklidir ve performans ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi vurgulamaya çalışmaktadır. Kuramda Vroom'da geçen valance ve beklemiş kavramları ile beraber bilgi, yetenek ve algılanan rol kavramları yer almaktadır. Eğer kişi yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar çaba harcarsa başarısız olamayacaktır. Bu nedenle işe yerleştirme sürecinde yeteneklere uygun iş kavramı önemlidir. İkincisi ise; algılanan rol kavramıdır. Buradaki rol, üstlerce çalışandan beklenen davranış şeklidir. Her çalışan görev tanımları doğrultusunda, üzerine düşen sorumluluğu almak durumundadır (Demirtaş, 2005:46-47).

Eşitlik Teorisi (Stacey Adams)

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, bireyin kendi girdi ve çıktıları ile başkalarının girdi ve çıktıları karşılaştırmayı temel almış ve kaynakların dağıtımının eşitliğinin motivasyona olan etkisine odaklanmıştır. Teori, çalışanların kendilerine eşit davranılmadıklarını düşündükleri zaman neyin onları motive ettiğini açıklar (Tınaz, 2000:35).

Amaç Teorisi (Edwin Locke)

Edwin Locke'nin öncüsü olduğu bu kuram 1968 yılında geliştirilmiştir. Bu kurama göre, bireyin sahip olduğu amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişinin performansı ve motivasyonel inancı arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu kuramda, daha yüksek ve erişilmesi nispeten zor hedefler belirleyen bireylerin, daha düşük ve ulaşılması oldukça kolay hedefler belirleyen bireylere göre daha yüksek performans gösterdiği ve yaptığı işe daha fazla motive oldukları vurgulanmıştır (Keskin, 2008).

3.4. Örgütsel Motivasyon

Örgütlerde motivasyonu sağlamada kullanılan birtakım araç ve teknikler vardır. Bunlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırırken aynı zamanda iş verimliliğini de olumlu etkiler. Bu araç ve teknikler şunlardır: Para, katılım, yetki ve sorumluluk verme, işin niteliği, iş ve görev tasarımı, terfi sistemi, çalışanların içtenliği, rekabet, esnek zaman uygulamaları, örgütsel kurallar ve cezalandırma şeklinde sıralanır (Güneş, 2007:57-58).

3.5. Eğitimde Motivasyon

Okulların yapısındaki biçimsel yönetici-yönetilen ilişkileri öğretmenin işine aidiyet duygusunun belirleyicisidir. Her yaptığı denetlenen, kendi kararlarını kullanamayan ve davranışlarında serbest olmayan öğretmenlerde iş doyumunun düştüğü gözlenmiştir. (Başaran ve Güçlü, 2018:952).

Öğretmenler okul yöneticilerinin yönlendirmeleri ile motive oldukları zaman öğretmenlerin öğrenciye bakışı da değişebilir. Motive olan öğretmenlerin, kuruma, bunun ile birlikte mesleğe bağlılıkları da artabilir. Mesleğine sevgi duyan öğretmenler, temel hedefleri olan öğrenci başarısına katkıda bulunmak için yoğun çalışabilir. Sonuçta öğretmen motivasyonunun öğrenciye yansımaları beklenebilir. Motive olmamış bireylerden kendilerini yapılan işin bir parçası olarak görmek ve yaptığı işten mutlu olması beklenmemelidir. Mutlu olmayan bireylerin çalıştıkları eğitim kurumlarına ve öğrenciye faydalı olmalarının ise zor olduğu düşünülebilir. Motive olmuş öğretmenler enerjilerini öğrenciye verebilir ve eğitimde istenen başarı seviyesine ulaşılabilir (Öztürk, 2003:45).

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonları üzerine olan etkileri ile ilgili 18 lisansüstü tezin incelenip, benzerlik ve farklılıklarını tespit edilerek ortaya konması için literatür tarama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Literatür tarama, belirli bir amaç doğrultusunda yapılacak olan araştırmada kullanılacak kaynakları araştırarak bulma, okuma, not alma ve değerlendirme gibi birtakım süreçleri içermektedir. Diğer bir tanımla literatür tarama yöntemi döküman tarama yöntemi olarak da adlandırılırken belgesel gözlem tekniği olarak da ifade edilebilmektedir. Daha farklı bir yaklaşımla araştırmanın kapsamı alanındaki bilgileri içeren yazılı materyallerin analizini döküman incelemesi olarak tanımlamıştır. Buna göre literatür tarama yöntemi seçilmiş olan konunun mevcut olan kaynaklar detaylı bir şekilde irdelerek araştırıldıktan sonra o konuya ait verilerin düzenli bir şekilde toplandığı süreç literatür tarama olarak adlandırılmaktadır.

4.1. Örneklem

Çalışmada incelenen tezler belirlenirken Yüksek Öğrenim Kurumu tez merkezinde kayıtlı sosyal bilimler enstitüsü ve eğitim bilimleri enstitülerinde gerçekleştirilmiş olan çalışmalar incelenmiştir.

İncelemeler sonunda istenilen özelliklere uygun, 2005-2020 yılları arasında yapılmış olan tezler belirlenmiştir. Tezlerin Okul yöneticilerinin iletişim yöntemlerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisini içeren 18 yüksek lisans tezi belirlenmiş ve bu tezler incelenmiştir.

4.2. Veri Toplama ve Analizi

Tezin değerlendirilmesi 2 bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde; bulgular başlığı altında, tezlerde kullanılan anketlere katılan öğretmenlere ilişkin yaş, branş, kıdem, cinsiyet, tezlerin uygulama bölgesi ve yılı gibi demografik özellikler ele alınmıştır. Yine bu bölümde, tezlerde kullanılan anketlere katılan öğretmenlerin, yöneticilerin kullandığı iletişim tekniklerinin motivasyonlarına olan etkilerinin mesleki kıdem, branş, cinsiyet gibi etmenlere bağlı olarak değişip değişmediği konusu incelenmiştir.

İkinci bölümde; sonuç ve öneriler kısmında ele alınmıştır. Bu bölümde bulgular kısmında alınan verilere göre genel bir değerlendirme ve değerlendirme sonucuna göre bazı öneriler sunulmuştur.

5. BULGULAR

5.1. Birinci Alt Bölüme Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonları ile olan ilişkisini incelemek üzere 2005-2020 yılları arasında tespit edilen tezlerde kullanılan anketlere katılan öğretmenlere ilişkin branş, kıdem, cinsiyet, tezlerin uygulama bölgesi ve yılı gibi demografik özellikler ele alınmıştır.

Tablo 1: Lisansüstü tezlerin bağlı buldukları enstitülere ait bilgiler

Enstitü	n	%
Sosyal Bilimler Enstitüsü	12	66,67
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	6	33,33
Toplam	18	100,00

Tablo 1’de araştırmada kullanılan lisansüstü tezlerin yapıldığı ilgili enstitüler incelendiğinde, Sosyal Bilimler Enstitüsü’ne ait tezlerin %66,67 (n=12) ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü’ne ait tezlerin %33,33 (n=6) olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre incelenen lisansüstü tezlerin en çok Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı olarak yapıldığı söylenebilir.

Tablo 2: Lisansüstü tezlerin yapıldığı iller

İller	n	%
Bitlis	1	5,56
Çorum	1	5,56
Denizli	1	5,56
İstanbul	7	38,89
İstanbul ve Kocaeli	1	5,56
Kocaeli	1	5,56
Muş	1	5,56
Samsun	1	5,56
Sivas	1	5,56
Tokat	1	5,56
Trabzon	1	5,56
Yalova	1	5,56
Toplam	18	100

Tablo 2’de görüldüğü üzere Bitlis, Çorum, Denizli, İstanbul ve Kocaeli, Kocaeli, Muş, Samsun, Sivas, Tokat, Trabzon ve Yalova İllerinde yapılan çalışmalar %5,56 (n=1) olarak belirlenmiştir. Geriye kalan lisansüstü tezlerin ise %38,89 (n=7) İstanbul İlinde yapıldığı görülmüştür.

Tablo 3: Lisansüstü tezlerin yapıldığı yıllara göre dağılımı

Yıllar	n	%
2005	0	0,00
2006	1	5,56
2007	2	11,11
2008	0	0,00
2009	1	5,56
2010	3	16,67
2011	1	5,56
2012	1	5,56
2013	2	11,11
2014	2	11,11
2015	1	5,56
2016	0	0,00
2017	2	11,11
2018	1	5,56
2019	1	5,56
2020	0	0,00
Toplam	18	100,00

Tablo 3’de görüldüğü üzere 2005,2008,2016 ve 2020 yıllarında konu hakkında lisansüstü tez tespit edilememiştir. Bunun dışında en çok 2010 yılında %16,67 (n=3), 2007,2013,2014 ve 2017 yıllarında %11,11 (2) tez ve 2006,2009,2011,2012,2018 ve 2019 yıllarında %5,56 (n=1) lisansüstü tez yapıldığı görülmüştür.

Tablo 4: Lisansüstü tezlerde anketlere cevap veren öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı

	Branş			
	Sınıf Öğretmenleri		Branş ve Meslek Öğretmenleri	
	n	%	n	%
1. Tez	126	100,00	0	0,00
2. Tez	64	19,10	271	80,90
3. Tez	165	58,10	119	41,90
4. Tez	176	48,22	189	51,78
5. Tez	145	65,91	75	34,09
6. Tez	346	100,00	0	0,00
7. Tez	651	72,25	250	27,75
8. Tez	100	100,00	0	0,00
9. Tez	66	30,14	153	69,86
10. Tez	0	0,00	211	100,00
11. Tez	0	0,00	201	100,00
12. Tez	471	100,00	0	0,00
13. Tez	200	100,00	0	0,00
14. Tez	169	46,94	191	53,06
15. Tez	169	46,94	191	53,06
16. Tez	0	0,00	234	100,00
17. Tez	0	0,00	200	100,00
18. Tez	188	100,00	0	0,00
Toplam	3036		2285	
%	57,06		42,90	
Genel Toplam	5321			

Tablo 4’de görüldüğü üzere araştırılan lisansüstü tezlerde anketlere cevap veren öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin toplamda %57,06 (n=3036), branş ve meslek öğretmenlerinin ise %42,90 (n=2285) olduğu görülmüştür. Toplamda anket yapılan öğretmen sayısı 5267 olarak belirlenmiştir. İncelenen 18 çalışmadan 6’sı sadece sınıf öğretmenleri, 8’i sadece branş ve meslek öğretmenleri üzerine yapılan anket çalışmalarından oluşmaktadır.

Tablo 5: Lisansüstü tezlerde anketlere cevap veren öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı

	Cinsiyet			
	Erkek		Kadın	
	n	%	n	%
1. Tez	56	44,44	70	55,56
2. Tez	206	61,49	129	38,51
3. Tez	132	46,48	152	53,52
4. Tez	230	63,01	135	36,99
5. Tez	70	31,82	150	68,18
6. Tez	117	33,82	229	66,18
7. Tez	308	34,18	593	65,82
8. Tez	31	31,00	69	69,00
9. Tez	105	47,95	114	52,05
10. Tez	106	50,24	105	49,76
11. Tez	48	23,88	153	76,12
12. Tez	195	41,40	276	58,60
13. Tez	73	36,50	127	63,50
14. Tez	207	57,50	153	42,50
15. Tez	176	48,89	184	51,11
16. Tez	109	46,58	125	53,42
17. Tez	107	53,50	93	46,50
18. Tez	81	43,09	107	56,91
Toplam	2357		2964	
%	44,30		42,90	
Genel Toplam	5321			

Tablo 5’de görüldüğü üzere araştırılan lisansüstü tezlerde anketlere cevap veren öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde, erkek öğretmenlerin toplamda %44,30 (n=2357), kadın öğretmenlerin ise %42,90 (n=2964) olduğu görülmüştür.

Tablo 6: Lisansüstü tezlerde anketlere cevap veren öğretmenlerin kıdem yıllarına göre dağılımı

	Kıdem Yılı					
	1-10		11-20		21 ve üzeri	
	n	%	n	%	n	%
1. Tez	32	25,40	50	39,68	44	34,92
2. Tez	220	65,67	67	20,00	48	14,33
3. Tez	206	72,54	55	19,37	23	8,10

4. Tez	99	27,12	125	34,25	141	38,63
5. Tez	135	61,36	40	18,18	45	20,45
6. Tez	321	92,77	25	7,23	0	0,00
7. Tez	369	40,95	393	43,62	139	15,43
8. Tez	68	68,00	22	22,00	10	10,00
9. Tez	205	93,61	14	6,39	0	0,00
10. Tez	110	52,13	61	28,91	40	18,96
11. Tez	132	65,67	57	28,36	12	5,97
12. Tez	140	29,72	240	50,96	91	19,32
13. Tez	97	48,50	62	31,00	41	20,50
14. Tez	80	22,22	168	46,67	112	31,11
15. Tez	54	15,00	168	46,67	138	38,33
16. Tez	94	40,17	87	37,18	53	22,65
17. Tez	85	42,50	66	33,00	49	24,50
18. Tez	65	34,57	76	40,43	47	25,00
Toplam	2512		1776		1033	
%	47,21		33,38		19,41	
Genel Toplam			5321			

Tablo 6’da görüldüğü üzere araştırılan lisansüstü tezlerde anketlere cevap veren öğretmenlerin %47,21’i (n=2512) 1-10 yıl, %33,38’i (n=1776) 11-20 yıl ve %19,21’i (n=1033) 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenler olduğu görülmüştür.

5.2. İkinci Alt Bölüme Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonları ile olan ilişkisini incelemek üzere 2005-2020 yılları arasında tespit edilen tezlerde kullanılan anketlere katılan öğretmenlerin, yöneticilerin kullandığı iletişim tekniklerinin motivasyonlarına olan etkilerinin cinsiyet, mesleki kıdem, brans, öğrenim durumu, medeni durum ve yaş grubu gibi değişkenlere bağlı olarak değişip değişmediği konusu incelenmiştir.

Buna göre incelenen lisansüstü tezlerin hepsinde bahse konu değişkenlerin incelenmesi yapılmadığından bu tezlerden veri alınamamıştır. Grup içerisindeki verilerde, tezlerde yapılan istatistiksel analizler sonucunda değişkenler arasında fark var-yok, düşük-orta-yüksek şeklinde ifadeler ile çıkan sonuçlar tabloya dökülerek, yorumlanarak anlatılmıştır.

Tablo 7: Yönetici davranışlarına göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

Cinsiyet	Erkek	Kadın
1. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
2. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
3. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
4. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
5. Tez	Yüksek	Orta
6. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
7. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
8. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
9. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
10. Tez	Yüksek	Orta
11. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
12. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
13. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
14. Tez	Yüksek	Orta
15. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
16. Tez	Orta	Yüksek
17. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
18. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı

Tablo 7’de görüldüğü üzere incelenen lisansüstü tezlerden 14’ünde okul yöneticilerinin iletişim tekniklerini kullanırken, öğretmenlerin cinsiyetine göre motivasyonunu etkileme düzeyinde farklılık olmadığından sonuçların aynı olduğu görülmüştür. 3 tezde erkek öğretmenlerin yöneticilerin iletişimlerine göre daha fazla motivasyon sağladıkları görülmüştür.

Tablo 8: Yönetici davranışlarına göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kıdem yılı değişkenine göre incelenmesi

Kıdem Yılı	1-10	11-20	21 ve Üzeri
1. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
2. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
3. Tez	Yüksek	Orta	Orta
4. Tez	Yüksek	Orta	Orta
5. Tez	Düşük	Orta	Yüksek
6. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
7. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
8. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
9. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı

10. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
11. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
12. Tez	Yüksek	Orta	Düşük
13. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
14. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
15. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
16. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
17. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
18. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı

Tablo 8’de görüldüğü üzere incelenen lisansüstü tezlerden 14’ünde okul yöneticilerinin iletişim tekniklerini kullanırken, öğretmenlerin kıdem yılına göre motivasyonlarını etkileme düzeylerinde farklılık olmadığından sonuçların aynı olduğu görülmüştür. 3 tezde, 1-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerin yöneticilerin iletişimine göre daha fazla motivasyon sağladıkları görülmüştür. Bu yeni göreve başlayan öğretmenlerin yönetici ile daha fazla iletişime girmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 9: Yönetici davranışlarına göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin branş değişkenine göre incelenmesi

	Sınıf Öğretmeni	Branş
1. Tez	Sonuç Aynı	Yer Almamıştır
2. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
3. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
4. Tez	Düşük	Yüksek
5. Tez	Orta	Yüksek
6. Tez	Sonuç Aynı	Yer Almamıştır
7. Tez	Orta	Yüksek
8. Tez	Sonuç Aynı	Yer Almamıştır
9. Tez	Orta	Yüksek
10. Tez	Yer Almamıştır	Sonuç Aynı
11. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
12. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
13. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
14. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
15. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
16. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
17. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
18. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır

Tablo 9’da görüldüğü üzere incelenen lisansüstü tezlerden 6’sında branş değişkeni ile ilgili araştırmaya yer verilmemiştir. 3’ü ise sadece sınıf öğretmenleri üzerine yapılan çalışmadan oluşmaktadır. Buna göre 7 tezde okul yöneticilerinin iletişim tekniklerini kullanırken, öğretmenlerin branşlarına göre motivasyonunu etkileme düzeyinde farklılık olmadığından sonuçların aynı olduğu görülmüştür. 3 tezde branş öğretmenlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Sınıf öğretmenlerinin müfredattan dolayı sadece bir sınıfta eğitim veriyor olması aynı öğrenciler ve velilerle iletişim kurmasından dolayı, yöneticilerle daha az iletişime geçmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 10: Yönetici davranışlarına göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre incelenmesi

Branş	Eğitim Enstitüsü	Fakülte	Yüksekokul	Fakülte
1. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
2. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
3. Tez	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
4. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
5. Tez	Düşük	Orta	Düşük	Yüksek
6. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
7. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
8. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
9. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
10. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
11. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
12. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
13. Tez	Orta	Orta	Yüksek	Orta
14. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
15. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
16. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
17. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
18. Tez	Yüksek	Orta	Orta	Orta

Tablo 10’da görüldüğü üzere incelenen lisansüstü tezlerden 10’unda öğrenim durumu ile ilgili araştırmaya yer verilmemiştir. Buna göre 4 tezde okul yöneticilerinin iletişim tekniklerini kullanırken, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre motivasyonunu etkileme düzeyinde farklılık olmadığından sonuçların aynı olduğu görülmüştür. Diğer veriler incelendiğinde özellikle eğitim enstitülerinden mezun olanların yüksek olduğu, yüksek okullardan

mezun olanların ise düşük olduğu görülmüştür. Bunu sebebini ise yüksekokullardan mezun olarak öğretmen olanların yaş ortalamasının yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 11: Yönetici davranışlarına göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin medeni durum değişkenine göre incelenmesi

Medeni Hal	Evli	Bekar
1. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
2. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
3. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
4. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
5. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
6. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
7. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
8. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
9. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
10. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
11. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
12. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
13. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
14. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
15. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
16. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
17. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
18. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır

Tablo 11’de görüldüğü üzere incelenen lisansüstü tezlerden 13’ünde medeni durum değişkeni ile ilgili araştırmaya yer verilmemiştir. Buna göre geriye kalan 5 tezde okul yöneticilerinin iletişim tekniklerini kullanırken, öğretmenlerin medeni durumuna göre motivasyonunu etkileme düzeyinde farklılık olmadığından sonuçların aynı olduğu görülmüştür.

Tablo 12: Yönetici davranışlarına göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yaş değişkenine göre incelenmesi

Yaşa Göre	20-30	31-40	41 ve üzeri
1. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
2. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
3. Tez	Yüksek	Orta	Orta
4. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
5. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
6. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
7. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
8. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
9. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
10. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
11. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
12. Tez	Orta	Orta	Düşük
13. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
14. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
15. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
16. Tez	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır	Yer Almamıştır
17. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı
18. Tez	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı	Sonuç Aynı

Tablo 12’de görüldüğü üzere incelenen lisansüstü tezlerden 10’unda öğretmenlerin yaş değişkeni ile ilgili araştırmaya yer verilmemiştir. Buna göre geriye kalan 6 tezde okul yöneticilerinin iletişim tekniklerini kullanırken, öğretmenlerin yaş durumuna göre motivasyonunu etkileme düzeyinde farklılık olmadığından sonuçların aynı olduğu görülmüştür. Özellikle 20-30 yaşlarındaki öğretmenlerin yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sebebini ise yeni göreve başlayan öğretmenlerin yönetici ile sürekli iletişim halinde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

6.1 Sonuç ve Tartışma

Yapılan bu çalışmada okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinin, öğretmenlerin motivasyonunu sağlamadaki etkinliğini ortaya koymak için 18 farklı tez çalışması incelenmiştir. Bu tezlerde farklı bölgelerde, okullarda ve farklı anketlerle yüzyüze görüşme yöntemleriyle veri toplanarak bu anketlerden alınan verilerde, yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri, mesleki kıdemleri, branşları, öğrenim durumları, medeni durumları ve yaş grubu gibi değişkenler göz önünde bulundurularak çıkarımlar yapılmıştır.

1- Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça yönetici ile daha az iletişime girdikleri ve bu sebepten dolayı iletişimden kaynaklı motivasyondan daha az etkilendikleri görülmektedir.

- 2- Sınıf öğretmenlerinin müfredattan kaynaklı olarak aynı sınıfta eğitim vermeleri ve sınıflarda oluşan sorunları yöneticiye daha az götürdüklerinden dolayı yönetici ile daha az iletişime giriyor olmalarından dolayı iletişimden kaynaklı motivasyondan daha az etkilendikleri görülmektedir.
- 3- İncelenen lisansüstü tezlerde öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durumlarından dolayı yönetici iletişiminde farklılaşma olmadığından motivasyondan etkilenmede bu iki değişkene göre farklılık olmadığı görülmüştür.
- 4- Yeni göreve başlayan genç öğretmenlerin idealist bir yaklaşımla kendilerini geliştirmek, yeniliklerden haberdar olmak ve işlerini daha iyi yapma arzularından dolayı yönetici ile devamlı iletişimde olmaları, motivasyondan yüksek düzeyde etkilendiklerini göstermektedir. Bu sebepten yaş ilerledikçe kıdemli öğretmenlerin yönetici ile daha az iletişimde olduklarını söyleyebiliriz.
- 5- Bu çalışmalar da genel olarak yöneticilerin motivasyonlarının ne kadar iyi olursa öğretmenlerinde motivasyonlarına olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Yöneticilerin kıdem yılının artmasıyla empati yeteneklerinin arttığı görülmüş ve bunun da öğretmenlerin motivasyonunu sağlamada daha verimli olduğu gözlenmiştir.
- 6- Yöneticilerin eğitim düzeylerinin artmasıyla sosyal ortamlara uygun hareket etme ve kendine güven becerilerinin de arttığı görülmüştür. Bu tür etmenlerin öğretmenlerin ihtiyaç ve sorunlarıyla daha yakından ilgilenerek motivasyonlarının artmasında olumlu yönde etki ettiği tespit yapılmıştır.
- 7- Ayrıca okul yöneticilerinin genel olarak arkadaşça, açık sözlü, dürüst, eğitim ve öğretimle ilgili önder, güncel gelişmelerle ilgili bilgi paylaşımında bulunma gibi değerlere önem vermesine rağmen, öğretmenlerin okul yönetiminde karar alma süreçlerine dahil edilmediği belirtilmiştir. Bunun ise okulun amaçlarının öğretmenler tarafından yeterince benimsenmemesi sonucunu doğurduğu görülmüştür.
- 8- Yöneticilerin bakış açısına göre erkek-kadın, yaş, kıdem ve eğitim düzeylerinin yönetimlerinde farklılıklara neden olduğu düşünülürse, öğretmenler açısından yöneticilerin iletişim teknikleri ile iletişimlerinden dolayı farklılık gözlenmediği tespit edilmiştir.

Kısaca genel olarak değerlendirildiğinde eğitim gibi önemli bir alanda öğretmenlerin motivasyonunu, iletişim yöntemleri ve öğretmenler tarafından iletilerin alınması şehir, ilçe, okul, okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki öğretmen sayısı, binanın fiziki yapısı gibi faktörlere göre değişiklik gösterebilmekte ve büyük ölçüde yöneticinin motivasyonu belirlemektedir. Yönetici işine ne kadar fazla motive olursa, öğretmenlerin ve en nihayetinde öğrencilerin başarısı da o kadar yüksek olacaktır.

6.2. Öneriler

İletişim, gönderici tarafından uygun iletişim yöntemleri kullanmadığı sürece etkinlik kazanmaz. Buna göre iletişimi gönderen de, iletişimi alanda bu tekniklerin farkında değildir. Örgütlerde hiyerarşik yapılanmalarda gerçekleşen iletişim de yine hiyerarşik bir yöntemle yapılan iletişim etkin değildir. Bu çalışmada incelenen tezlerden elde edilen sonuçlara göre eğitimde karşılaşılan iletişim hatalarına karşı bazı öneriler ortaya konulabilir.

- 1- Öncelikle okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi sürecinde sosyal iletişim becerilerini artırmaya yönelik eğitim yönetimi, iletişim, motivasyon, psikoloji, sosyoloji gibi konularda hizmet içi eğitim verilmelidir.
- 2- Okul yöneticisi olacaklarda mesleki kıdem fazla olanların empati yeteneklerinin daha yüksek olduğu düşünüldüğünde, yönetici seçiminde belirli bir mesleki kıdem şartı getirilmelidir.
- 3- Yöneticilerin görev dağılımında adaletli olması ve haksız ödüllendirmelerden uzak durması gerekmektedir. Bu tür yaklaşımlar öğretmenlerin motivasyonunu bozacak ve okula bağlılığı azaltacaktır.
- 4- Yöneticiler, öğretmenlerin aynı zaman da meslektaşları olduğunu unutmamalıdır. Buna göre seçilen iletişim yönteminde emir dili kullanmaktan uzak durmalıdır. Öğretmenlerin fikirlerine saygı göstermeli ve okul yönetiminde bu fikirlerden de faydalandığını öğretmenlere göstermelidir.
- 5- Okul yöneticileri karar alma sürecinde karardan etkilenecek öğretmenlerin görüşlerine bu süreçte muhakkak yer vermelidir. Okulda demokratik bir yönetim sergilemeli ve iletişim kanallarını hiyerarşik yapıdan uzak bir şekilde her zaman açık tutmalıdır.
- 6- Yöneticiler, öğretmenlerin eğitim verdikleri alanların fiziksel koşullarını uygun hale getirmelidir.
- 7- Yöneticiler sahip oldukları tecrübeleri, öğretmenlere aktarabilecek uygun bir yönetim sistemi seçmelidir. Okullarda çıkabilecek sorunlara hızlı bir şekilde çözümlenmesi ve aynı sorunların tekrarlamaması için gerekli önlemleri almalıdır.
- 8- Yönetici görev dağılımında başarılı olanları taltif ederek veya ödüllendirerek motivasyon düzeylerini artırmalı ve verilen görevleri yakından takip ederek ilgilendiğini göstermesi gerekmektedir.

- 9- Yöneticiler, öğretmenlerin özel hayatlarında yaşadığı problemlerin örgüte yansıyan kısımlarını gizli tutarak çözümlenmesi konusunda öğretmene yardımcı olabilmelidir.
- 10- Yöneticiler iletişimde resmi dil ile birlikte yüzyüze iletişim kurabilmelidir. Okulların öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, fiziksel yapısına uygun olarak yönetici kullandığı iletişim tekniğini iyi belirlemelidir.
- 11- Yöneticiler yaptıkları işlerde şeffaf ve eleştiriye açık olmalıdır. İletişim sürecinde iletilerin net ve anlaşılır olmasına dikkat etmelidir.
- 12- Yöneticiler sadece öğretmenlerle değil, veliler ve okul aile birliği yöneticileriyle de iletişim kurabilmelidir.

KAYNAKÇA

- Aşıkoğlu, M. (1996). İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Üniversite Kitapevi, İstanbul.
- Aygün, H. (2016). "Okul Yöneticilerinin Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, M. ve Güçlü, N. (2018). "Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi C38, S3 (2018):949-963.
- Bıçakçı, İ. (2008). İletişim ve halkla ilişkiler: Eleştirel bir yaklaşım (7. Baskı). İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Çağlar, İ., Kılıç, S. (2011). Genel iletişim (4. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çınar, O. (2010). "Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi S26.
- Demirtaş, S. (2005). "Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik Araçlarının Yeri", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güçlü, N. (2003). "Örgüt Kültürü", Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 147-159.
- Güngör, N.(2011). İletişime Giriş. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. Der Yayınları, İstanbul.
- Hodgetts, M. R. (1997). Yönetim, teori, süreç ve uygulama. (Çetin C., Mutlu C. E., Çev.). İstanbul: Der Yayınevi.
- Keskin, B. (2008). "Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri", Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Kurt, T. (2004). "Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi (Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2015). Mesleki Gelişim, Etkili İletişim. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Özdemir, Y.T, vd. (2014). "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları" Turkish Journalnal Studies C1, S2 190-215 of Education.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış, 6. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Öztürk, Z., Dündar, H., (2003). "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4 (2).
- Şahin, M,B.(2016). Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Kayseri İli Örneği) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Soysal, A. (2015). "Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme Becerisi (Gazimağusa Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tekin, M. (2015). "Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tınaz, P. (2000). Çalışma yaşamında motivasyon kuramları. İstanbul: Mercek Yayıncılık.
- Tutar, H. & Yılmaz, K. (2005). Genel İletişim Kavramlar Ve Modeller, Seçkin Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.
- Ugar, Y. (2019). "Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çalışmada Kullanılan Tezler

- Akbaş, F.Y. (2018). “Özel Okullarda, Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Branş Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bektaş, Ayşe. (2010). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çalış, H. (2012). “Öğretmen Motivasyonunda Yönetici Yaklaşımlarının İncelenmesi (Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiçek, Ö. (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyon Kaynakları”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güneş, K. (2007). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerileri İle İlgili Algı ve Beklentileri (İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, A.(2007). “Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Ekin, M.S. (2015). “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bitlis İli Mutki İlçesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Erdoğan, D.G. (2017). “İlkokul Müdürlerinin Öğretmenleri Güdöleme Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karagöz, M. (2010). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme Becerileri İstanbul-Kağıthane İlçesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, O. (2013). “Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri İle Branş Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Küçüksayraç, M. (2013). “Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonuna Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şener, M. (2013). “15 İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyonunu Artırmada Başvurdukları Stratejiler (Samsun İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Türkyılmaz, S. (2018). “İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Torbacıoğlu, D. (2007). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yöntemleri Ve Güdöleme Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları (Çorum İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yanmaz, H. (2010). “14 İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Yıldırım, G. (2015). “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin İletişim Ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Beklentileri”, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yirmibeşçik, S. (2015). “Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazandıkları Motivasyonun İş Doyumuna Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yücel, Ş. (2019). “Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul