



Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Motivasyon Kaynakları

Berat Özdoğan

MEB Eğitim Yöneticisi

p_l_a_t_i_n_i@hotmail.com, ORCID:0003-0094-3980-3251

Özet

Bu çalışmanın amacı, eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken motivasyon kaynaklarını incelemek suretiyle konuyla ilgili olarak alanyazına katkı sunmaktır. Motivasyon, davranışa enerji kazandırıldığı ve yönlendirildiği süreç olarak tanımlanır. Motivasyon kavramı psikoloji açısından oldukça güç bir kavramdır. Bunun bir nedeni onun, doğrudan gözlenememesinden kaynaklanır. İnsan davranışlarının gözlenmesi, performanslarındaki değişimin gözlenmesi ya da amaç ve ihtiyaçlarını tanımlamalarını isteyerek ortaya konabilen kuramsal bir süreçtir. Bireyin içinde var olan ihtiyaç, istek ve arzular onun içten güdülenmesini sağlar. Bu güçler, belirli durumlarda onun davranışlarını yönlendirecek olan düşüncelerini belirleme yoluyla onu etkiler. Eğitim kurumlarında görevli yöneticiler açısından çalışanlara yönelik motivasyon kaynaklarını harekete geçirmek çok önemlidir. Eğitim yöneticileri dinlemek, duygu ve gerçekleri söylemek zorundadır. Karşılıklı değişim açısından en etkili olmak için dinlemeyi vurgulamalıdır. Eğer, pek çok yöneticinin eğilimi gibi astına kendi görüşlerini anlatmaya başlarsa statüsü ve gizli gücünden dolayı yukarı doğru iletişimi bastırımış olur. Bu da etkin iletişimin önüne set çeker ki, bundan sonraki süreçte çalışanların motivasyonlarında düşme eğilimi belirlemeye başlar. Bu nedenle etkin iletişim yöntem ve tekniklerini başarılı şekilde uygulayan eğitim yöneticileri kurumlarında motivasyon kaynaklarını dinamik bir şekilde harekete geçirmek suretiyle düzenli ve sağlıklı bir kurumsal yapı meydana getirirler.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yöneticisi, Etkili İletişim, Motivasyon Kaynakları

Sources of Motivation that Education Managers Should Have

Abstract

The aim of this study is to contribute to the literature on the subject by examining the sources of motivation that education managers should have. Motivation is defined as the process by which energy is gained and directed to behavior. The concept of motivation is a very difficult concept from the point of view of psychology. One of the reasons for this is that it cannot be directly observed. The observation of human behavior is a theoretical process that can be put forward by observing the change in their performance or by asking them to define their goals and needs. The needs, desires and desires that exist within the individual enable him to be motivated from within. These forces influence him by determining his thoughts, which will guide his behavior in certain situations. From the point of view of managers working in educational institutions, it is very important to activate the sources of motivation for employees. Education managers have to listen to them, tell feelings and facts. In order to be most effective in terms of mutual exchange, it should emphasize listening. If, as is the tendency of many managers, he begins to tell his subordinate his own views, he will suppress upward communication due to his status and hidden power. This, in turn, prevents effective communication, which then begins to determine the tendency to decrease in the motivation of employees in the subsequent process. For this reason, education managers who successfully apply effective communication methods and techniques create an orderly and healthy corporate structure by dynamically activating the sources of motivation in their institutions.

Key Words: Education Manager, Effective Communication, Sources of Motivation

Giriş

Motivasyonu etkileyen en önemli kaynakların başında iletişim gelmektedir. İletişim sayesinde eğitim yöneticileri eğitim kurumlarının sağlıklı ve düzenli işleyişini sağlayabilir. İletişim tipleri formal ve informal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Formal iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında bilgi ve kararların çift yönlü olarak akımıdır, örgütün formal yanı, formal iletişim yoluyla çalışır (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.31).

İnformal iletişim ise, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgüte karşı

Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Motivasyon Kaynakları

tutumlarını gösterir ve örgütün informal yanını işletir. Formal iletişim ne kadar bozuk veya aksak olursa, informal iletişim o kadar artar ve zararlı etkiler yapar (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.31).

Örgütlerde bilgi sözlü ya da yazılı olarak iletilebilir. Sözlü iletişimin avantajı hızlı bir şekilde iletilebilir ve alınabilir olmasıdır. Sözlü iletişime hazırlık açısından daha az zaman harcadığı için iyi hazırlanmamış olabilir, duygusal ve anlık tepkilere yol açabilir. Alıcı konumunda olan bu bilgilere tekrar başvuramadığından hafıza, not ya da anlık etkilere güvenmek zorundadır.

Yazılı iletişim istatistiksel cetveller, memorandum, rapor ya da elektronik sistemlere depolanan kayıtlar şeklinde olsa da hazırlanması daha pahalı fakat doğal olarak daha kalıcıdır (Gutenberg, Richman, 1969, s.1 89-205).

Örgütlerde sağlıklı iletişimin sağlanması bilginin akış yönüyle yakından ilişkilidir. Aşağıda bilginin akış yönüyle ilgili olarak literatürde rastlanan görüşler yer almaktadır.

Ivancevich, Donnolly ve Gibson (1983, s.331) bilgi akışının düzenlenmesinin, yöneticilere gerekli bilgiyi sağladığını ve böylelikle iletişimde gereksiz yükü elediğini belirtmişlerdir. Buna göre; iletenin hem miktarı hem de niteliği düzenlenir.

Etkili bir örgütte iletişim çeşitli yönlerde akar; aşağı doğru, yukarı doğru ve çapraz. Geleneksel olarak yalnızca aşağı doğru iletişim olduğunda problemler ortaya çıkacaktır. İletişim aynı zamanda yatay olarak da akabilir. Bir diğer akış biçimi de diagonal akış biçimidir. Bu, birbirleriyle doğrudan ilişkisi olmayan, farklı düzeylerde bulunan kişiler arasında olur (Kuntz, Weihrich, 1988, s.466).

Bilgi akışının yönü hiyerarşik makamların otorite kalıbını izler (Aşağı doğru iletişim); aynı örgütsel düzeyde eşitler arasında hareket edebilir (yatay iletişim); veya hiyerarşik merdiveni yukarı doğru çıkabilir (yukarı doğru iletişim) (Katz, Kahn, 1977, s.258).

Aşağı doğru iletişim en üst yönetimden, orta yönetime, daha aşağı düzey yönetime ve en sonunda yönetici olmayan personele doğru akar. Aşağı doğru iletişim, yöneltme, öğretme, politika benimsetme, telkin ve değerlendirme işlevlerini içerir. Yüz yüze görüşmeler, telefonlar, yazılı araçlar ya da yönergeler aşağı doğru iletişimde kullanılan iletişim araçlarıdır (Wexley, Yukl, 1977, s.58-59).

Aşağı doğru iletişim örgütsel etkililik açısından zorunludur. Bu iletişim, üst yöneticiden astlara enformasyon, görüş, öneri ve emirlerin aktarılmasını sağlar. Uygulamada baskın olan iletişim

boyutu budur (Aydın, 1988, s. 1 09).

İletişimin Toplumsal Boyutu

İletişimin herhangi bir bildirim gönderici ve herhangi bir potansiyel alıcı arasında bir süreç değil, içinde yer aldığı toplumsal sistem ve bu sistem içinde yerine getirdiği işlev yönünden görülmesi gerekir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.17).

Toplumsal, ruhsal bir süreç olarak iletişimin genel ilkeleri iyidir. İçinde çalıştığımız sınırları gösterirler. Ama belli bir duruma doğru olarak uygulanabilmeleri için toplumsal sistemin bir çözümlemesi ile de desteklenmelidirler (Katz, Kahn, 1977, s.247).

Alanda yapılan çalışmalarda yönetim süreçleri Fayol ile başlayarak Gregg'e kadar bir gelişim çizgisi izlemiş ve yeni öğeler kazanmıştır (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.20).

Henri Fayol (1840-1925) yönetime ilk kez bilimsel olarak yaklaşan bir yönetim biçimidir. Bir maden mühendisi başarılı bir yönetici ve iz bırakan bir yönetim bilimcidir. Fransızdır. Yönetimsel davranışı planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak sınıflandırmıştır (Aydın, Mustafa, 1992, s.119).

Ivancevich, Donnelly ve Gibson'a göre de etkili dinleme önem taşımaktadır. İletişimi sağlamak için yöneticiler yalnızca anlaşılmayı değil aynı zamanda anlamayı dikkate almalıdırlar. Kişinin gerçek duygu, istek ve arzularını açıklamasını sağlamanın bir yolu dinlemedir (Ivancevich, Donnelly ve Gibson, 1983, s.333).

Tek ve çift yönlü iletişim arasındaki farklar şunlardır: insanların çoğu bunların farkındadır, kişi neyi kaçırdığını kontrol etme olanağı bulmak için soru sorma şansı elde ederse beklentisi hakkında emin olabilir.

Diğer yandan, yalnızca oturup dinlerse söyleneni algılayamayabilir ve hayal kırıklığına uğraması, yapacağı konusunda emin olmaması olasılığı vardır başka bir deyişle tek yönlü iletişim iletişim değildir. Bundan çok iletidir.

Tek yönlü iletişimden çift yönlü iletişime geçildiği zaman yalnızca çıktı değil girdilerde de pek çok değişiklikler yer alır. Örneğin, tek yönlü iletişim çift yönlü iletişime göre daha çok planlılık

gerektirir.

Çift yönlü iletişimde kişi genel plan ya da strateji hakkında fazla bir kaygı duymadan çabucak harekete geçebilir. Çünkü bilir ki geri bildirim hataları düzeltme olanağı sağlayacaktır.

Bu iki yaklaşım arasında önemli farklılıklar vardır. Planlılık, düzen, sistematik olma tek yönlü iletişimin özellikleriyken çift yönlü iletişim deneme yanılma yöntemine dayanır (Leavitt, 1964, s 147).

Leavitt'in yaptığı bir deneyde vardığı sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Deneklere göndericilerin konuşmalarına istedikleri zaman soru sorarak devreye girmelerine izin verilerek çift yönlü iletişim kurulmaya çalışılmıştır. Bazı insanların sorularına tam cevap alamadıklarını düşündükleri, çoğunun yanlış olacağını düşünerek soru sormadıkları saptanmıştır. Bunun nedenlerini aşağıdaki başlıklar altında toplamaktadır:

- 1.Sıkılmış olmak
- 2.Grubun zamanını almak İstememek
- 3.Göndericinin sunuşunu beğenmemek
- 4.Korkuya kapılmak
- 5.Bazı insanlar da, soru sormak istedikleri halde başkalarının konuşması sırasında söze giremediklerinden yakınmışlardır (Leavitt, 1864, s. 147).

Çift yönlü iletişimin avantaj ve dezavantajları hakkında Leavitt şu sonuçlara varmıştır:

- 1.Tek yönlü iletişim, çift yönlü iletişime göre daha hızlıdır.
- 2.Çift yönlü iletişim, tek yönlü iletişime göre daha doğrudur.
- 3.Çift yönlü iletişimde gönderici kendisinin doğru ya da yanlış olduğu konusunda daha doğru yargılarda bulunmakta ve kendisinden daha çok emin olabilmektedir.
- 4.Çift yönlü iletişimde gönderici kendini psikolojik olarak baskı altında hissetmek durumundadır.
- 6.Çift yönlü iletişimde gönderici alıcısı hatalarını toplar ve kendisini bundan haberdar eder. Çift yönlü iletişim karşılaştırıldığında daha gürültülü ve düzensizdir. Diğer yandan tek yönlü metod dışarıdan gözleyen için daha verimli ve temiz görünür. Fakat iletişimde doğruluk daha azdır

(Leavitt, 1974, s.143).

Gerçekte örgütün niteliği sahip olduğu iletişim sistemiyle belirlenir. Sağlıklı bir iletişim sistemi oluşturamayan örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri oldukça güç görünmektedir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.36).

Kaya, iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin yapılmasının gerçekleştirilemeyeceğini belirtmekte; insan ilişkilerinin ve güdülemenin can damarının iletişim olduğunu vurgulamaktadır (Kaya, 1991, s.107).

Bununla birlikte Aydın da iletişimin, sadece iş görenlerin formal örgütün amaçlarını ve kendi görevlerini anlamalarını değil, birbirlerini tanımalarını ve benimsemelerini de sağladığı üzerinde durmaktadır (Aydın, 1991, s.146).

İşgörenlerin güdülenmeleri, iş doyumunu sağlamaları, iş arkadaşlarıyla ilişki geliştirebilmeleri ve bunlara bağlı olarak kendilerini gerçekleştirebilmeleri örgütte sağlıklı bir iletişim sisteminin varlığı ile yakından ilişkili görünmektedir.

Etkin Yönetmel İletişim

Etkili bir örgütte iletişim çeşitli yönlerde akar; aşağı doğru, yukarı doğru ve çapraz. Geleneksel olarak yalnızca aşağı doğru iletişim olduğunda problemler ortaya çıkacaktır. İletişim aynı zamanda yatay olarak da akabilir. Bir diğer akış biçimi de diagonal akış biçimidir. Bu, birbirleriyle doğrudan ilişkisi olmayan, farklı düzeylerde bulunan kişiler arasında olur (Kuntz, Weihrich, 1988, s.466).

Bilgi akışının yönü hiyerarşik makamların otorite kalıbını izler (Aşağı doğru iletişim); aynı örgütsel düzeyde eşitler arasında hareket edebilir (yatay iletişim); veya hiyerarşik merdiveni yukarı doğru çıkabilir (yukarı doğru iletişim) (Katz, Kahn, 1977, s.258).

Aşağı doğru iletişim en üst yönetimden, orta yönetime, daha aşağı düzey yönetime ve en sonunda yönetici olmayan personele doğru akar. Aşağı doğru iletişim, yöneltme, öğretme, politika benimsetme, telkin ve değerlendirme işlevlerini içerir. Yüz yüze görüşmeler, telefonlar, yazılı araçlar ya da yönergeler aşağı doğru iletişimde kullanılan iletişim araçlarıdır (Wexley, Yukl, 1977,

s.58-59).

Aşağı doğru iletişim örgütsel etkililik açısından zorunludur. Bu iletişim, üst yöneticiden astlara enformasyon, görüş, öneri ve emirlerin aktarılmasını sağlar. Uygulamada baskın olan iletişim boyutu budur (Aydın, 1988, s. 109).

Üstten asta doğru iletişim temel olarak beş türdür. Bu beş türü aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- 1.Özel görev buyrukları: İş yönetmelikleri
- 2.Görevin ve başka örgütsel görevlerle bağlantısının anlaşılmasını sağlamayı amaçlayan bilgi, iş mantığı
- 3.Örgütsel yöntem ve uygulamalar hakkında bilgi
- 4.Asta başarısı konusunda geri bildirim
- 5.Bir görev bilinci yerleştirecek, ideolojik yapıda bilgi: amaçların benimsetilmesi (Katz, Kahn, 1977, s. 263).

Yukarı doğru iletişimin özü, daha geniş, daha yüksek yetkili birine aşağıdan yöneltilen bir istek ya da bir yorumdur. Pace, yukarı doğru iletişimin önemini vurgulayan çeşitli yazarların görüşlerini şöyle sıralamaktadır:

- 1.Bilginin aşağıdan yukarıya doğru akışı, yönetenlerin ve denetleyenlerin karar vermeleri için değerli bilgiler sağlar.
- 2.Yukarı doğru iletişim, denetleyiciye / yöneticiye astlarının bilgilenmeye hazır oluş zamanları ve kendilerine söylenenleri ne ölçüde aldıkları hakkında bilgi verir.
- 3.Yukarı doğru iletişim, sıkıntı ve tıkanıklıkların yüzeye çıkmasına olanak verir hatta bunu yüreklendirir ve denetleyicinin yöneticinin çalışanları neyin sıkıntıya soktuğunu bilmesini sağlar.
- 4.Yukarı doğru iletişim çalışanlara, örgütün işleyişine soruları, öneri ve düşünceleri ile katkıda bulunma şansı vererek örgütten hoşlanmalarını ve yakın hissetmelerini sağlar.
- 5.Yukarı doğru iletişim, yöneticiye, astlara verilmesi amaçlanan anlamları alıp almadıklarını belirleme olanağı verir.
- 6.Yukarı doğru iletişim, çalışanların iş sorunları ile başa çıkmalarına yardımcı olur, işlerine ve örgütlerine katılmalarını güçlendirir (Açıkgöz, 1992, s.3-4).

Hat boyunca yukarı doğru iletişim birçok biçimler olabilir. Ama kişinin;

- 1.Kendisi, çalışması ve sorunları,
- 2.Başkaları ve onların sorunları,
- 3.Örgütsel uygulamalar ve siyaset,
- 4.Ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konularında söylediklerine indirgenebilir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.33).

Böylece, ast üstüne ne yaptığı, astlarının neler yaptıkları, eşitlerinin neler yaptıkları, ne yapılması gerektiği, kendi sorunları ve birinin sorunları, örgütsel uygulamalar ve siyaset konularında bilgi verebilir. Genel amaçlarda ve özel buyruklarda açıklamalar isteyebilir. Bazı durumlarda kendi üstünü atlar ve doğrudan daha üst bir düzeye rapor verir (Katz, Kahn, 1977, s.269-70).

Yukarı doğru olan iletişim bir örgütün tüm üyeleri için önemlidir. Yukarı doğru iletişim şu yararları sağlar:

- 1.Yukarıdan aşağıya gönderilen kararların, görüşlerin, emirlerin aşağıdakiler tarafından benimsenme derecesinin yönetici tarafından bilinmesini sağlar.
- 2.Örgüt üyelerini önemli katkılarda bulunmaya özendirir.
- 3.Yönetimin istenmedik durumların doğmasını engellemesini sağlar.
- 4.Örgüt üyelerinin öz-değer duygularının gelişmesini ve örgütün amaçları ve programları ile özdeşleşmelerini olanaklı kılar (Aydın, 1991, s.147).

Yukarı doğru iletişim otorite hiyerarşisinde, genellikle emir zinciri boyunca, aşağıdan yukarı doğru akar. Yukarı doğru iletişimin öncelikli amacı, eylemler, kararlar ve daha alt düzeydeki personelin performansı hakkında bilgi almaktır. Aşağı doğru iletişimde de olduğu gibi otorite hiyerarşisinin orta düzeyindeki personel bilgi kendilerine geçerken filtre olarak işlev görürler (Wexley, Yukl, 1977, s.58-9).

Yatay iletişim, bir başka tür iletişim biçimidir, önemi yararlı enformasyonun ve görüşlerin örgüt

Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Motivasyon Kaynakları

üyeleri tarafından paylaşılmasının ve örgüt üyelerinin sosyal ve mesleksel bir grup bütünlüğü oluşturmalarını olanaklı kılmasındadır. Yatay iletişim, örgüt üyelerinin sosyal ve mesleksel açıdan bütünleşmelerinde, mesleksel ve sosyal bir yumak oluşturmalarında önemli rol oynar (Aydın, 1991, s. 1 47-8).

Kaya'ya göre yatay iletişim, genellikle; örgütteki doğal gruplar arasında görülen iletişim türüdür. Söylentiler, dedikodular aynı düzeydeki işgörenler arasında yatay ve sözlü olarak iletilir. Yazılı olmadıklarında kulaktan kulağı akarken, bireylerin algılama durumlarına ve amaçlarına göre değişikliğe uğrarlar (Kaya, 1991, s.108).

Katz ve Kahn yatay iletişimin, kişilerin örgütün başka düzeylerini göz önüne almadan kendi türlerinden kimselerden bilgi alma gereksinmelerini karşılayan kapalı bir devre öngördüğünü belirtmektedir.

Yatay iletişime örgütlerde denetim açısından bakmak önemlidir. Yatay iletişim, eğer örgütün değişik düzeylerinde işlemekteyse, üst önderlerin güçleri üzerinde gerçek bir denetimdir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.37).

Sistem ne denli hiyerarşik ve otoriter olursa o denil çok bilgi seçkin grupların gizli malıdır ve bu bilgi daha alt düzeydeki kişileri denetleme ve cezalandırmada o denli çok kullanılabilir. Böyle bir sistemde eş rütbeli düzeyler arasında çok az yatay iletişim vardır (Katz, Kahn, 1977, s.268-9).

Görüldüğü gibi aşağı doğru iletişim yönetme erkinin yerine getirilmesi açısından ne kadar gerekli ise yukarı doğru iletişim de hem yönetilenlerin tepki, görüş ve katkılarının alınması açısından hem de iletişim zincirinin tamamlanması açısından o kadar gereklidir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.39).

Yatay iletişim yalnızca örgüt üyeleri arasında bütünleştirici bir rol oynamaz fakat aynı zamanda bu kanalın açık olması örgütün daha fazla demokratik bir yapıya sahip olduğunun bir göstergesi sayılabilir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.39).

Süreç sırasında çeşitli engeller ve bozukluklar nedeniyle iletişimde çeşitli kayıpların ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Koontz ve Welhrich iletişimde engel ve bozukluklar konusunda insanların düşünmeden, planlamadan ve mesajın amacını açıklamadan yazmaya ve konuşmaya başladıklarını belirtmişlerdir.

Onlara göre, açıklanmamış noktalar her durumda karmaşayla ve iyi niyetin yok olmasıyla sonuçlanır. Diğer bir engel ise etkili iletişimde kazara ya da kasıtlı olabilen anlam bozulmasıyla ortaya çıkar.

Göndericinin kafasında iletilen düşünce ne kadar açık olursa olsun iyi seçilmemiş, ihmal edilmiş, bütünlükten yoksun, iyi düzenlenmemiş fikirler; garip cümle yapısı, bayağı, gereksiz argolar ve mesaj içeriğinin açıklanması sırasında hatalı ortaya konabilir. Bu yetersizlik mesajın şifrelenmesi sırasında giderilebilir.

Koontz ve Weihrich, bilginin kişiden kişiye bir dizi aktarılma sonucunda doğruluğunu gittikçe yitirdiğini ve bilginin iyi alınmamasının ciddi bir sorun oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Onlara göre iyi dinlememe ve iyi değerlendirmeme İletişimde bir diğer engeldir ve bunu gidermenin yolu empatidir. Ayrıca güvensizlik, tehdit ve korku iletişimin temelini çürütür. Gerekli olan şey açık ve dürüst iletişimi sağlayabilecek güvenli bir iklimdir.

Sınırsız bir bilgi akışının sorunları çözmesinin aksine gereksiz bilgi yükünün insanlarda farklı tepkilere yol açabildiğini belirtmişlerdir. Onlara göre bir diğer engel ise insanların algılamak istedikleri şeyi algılama eğiliminde olmalarıdır (Koontz, Harold, 1988, s.470- 3).

Ivancevich ve Donnelly'e göre yöneticiler hakkında yapılan bir çalışma yöneticilerin büyük oranlarda iletişimde yazılı araçlardan çok sözlü araçlara rağbet ettiklerini göstermiştir. Yöneticiler iletişim kurmaya giriştiklerinde ortaya çıkan sorunlar algısal ve kişiler arası ilişkilere dayanmayabilir.

Bireysel biçim, bireyin diğerleriyle tercih ettiği ilişki biçimini gösterir. Onlar da insanların bilgi aldıkları zaman inandıklarını doğrulayan sözcükleri işitmeye elverişli olduklarını belirtmişlerdir (Ivancevich, Donnelly, 1983, s.326-28).

Kaya, sağlıklı iletişimi engelleyen etkenleri üç grupta toplamıştır. Bunları aşağıdaki şekilde maddeler halinde sıralamıştır:

1.Dille ilgili etmenler; kısaltmalar, uzun cümleler, yabancı sözcükler.

2.Kültür ve eğitimle ilgili etmenler; mesajı alan kişinin eğitim ve kültür düzey, toplumsal ve siyasal değerleri, dinsel, siyasal ve ideolojik inançları, mesajı alan kişinin geçmişteki iş ve toplumsal yaşamı.

3.Örgütsel etmenler; hiyerarşi, örgütün çapı, uzlaşma (Kaya, 1991, s. 1 09).

Gregson ve Livesey'e göre dinleyici, uzun ve sıkıcı bir konuşma dinlemişse, yorucu bir günün ardından yorgun düşmüşse ve önemli bir konuya değinilmemişse alıcıda ilgisizlik olur. Alıcının kalıplaşmış düşüncelerini bölecek bir iletişim kurulmuşsa kabul şansı zayıftır. Kaynağın güvenilirliği, dil sorunları ve örgüt iklimi yanında bu tür sorunlar kısmen dinleyiciden kaynaklansa da esas sorumluluk yöneticininindir (Gregson, Livesey, 1983, s.65-6).

Böyle bu konuda, bir örgütte iletişim ve işbirliği birlikte yürür. İki insanın birbirine karşılıklı güveni varsa iletişim için prosedür ve kurallardan söz atmak gereksizdir. Fakat iki kişi karşılıklı olarak güvensizlik besliyorsa dünyadaki tüm kurallar ve süreçler yararsızdır. İletişimde, etkililik metod ya da süreçlerden çok tutumların sonucudur görüşünü taşımaktadır (Boyd, 1968, s.47).

Newman, Summer, Warren, bireyden bireye iletişim çeşitli nedenlerden dolayı bozukluklar gösterir demektedirler. Onlara göre, herhangi bir ast patronuna iyi görünmek istediğinde kendisine gelen bilgiyi saklar. Aynı şekilde patron da astlarına karşı tamamen açık olmaması gerektiğini düşünür.

Kendi düşüncelerimizle o kadar meşgulüzdür ki; yalnızca duymak istediğimiz fikirlere dikkat etme eğilimi gösteririz. Bir yönetici özellikle kendi sorunlarıyla meşgulken konuşmalara karşı baştan savma bir tutum gösterir. Dikkatini çekecek etken çokluğundan konuşmanın belirli kısımlarını seçer (Newman, Summer, Warren, 1967, s.614-5).

Sözcük anlamıyla iletişim: konuşucu (dinleyici) ile dinleyici (konuşucu) arasında bildiri alışverişi, karşılıklı bildiri aktarımı; bildirim eyleminin çift yönlü görünümüdür (Dilbilim ve Dilbilgisi Terimleri Sözlüğü, 1980).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi iletişim, yalnızca konuşmacının düşüncesini dinleyiciye aktarması değil aynı zamanda dinleyicinin de tepkisini dile getirmesidir.

Alanda çift yönlü iletişim ve avantajları konusunda çeşitli görüşlere rastlanmıştır.

Tek yönlü iletişim tek başına kullanıldığı sürece çoğu kez etkisiz ya da yetersiz kalmasına karşın çift yönlü iletişim teknik açıdan olduğu kadar, yönetsel açıdan da en etkin ve en geçerli bir süreçtir. Bu nedenle iki yönlü etkin iletişim ya da yansıma süreci denebilir.

Bu süreç yalnız uyarımı değil yanıtı da içerir. Hem iletiyi hem iletişim etkilerini kapsar, iki yönlü iletişimde gönderici ile alıcının rolleri hemen değişmekte, biri diğerinin yerine geçmektedir (Aşıkoğlu, 1986, s.10-11).

Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Motivasyon Kaynakları

Örgütte herhangi bir faaliyetin gerçekleştirilmesi, iletişimin varlığını zorunlu kılmaktadır. Bu ilişkinin varlığını ortaya koyabilme açısından literatürde çift yönlü iletişim açısından çok önemli bir kavram olan motivasyona ilişkin çeşitli görüşlere rastlanmaktadır.

İçten güdüleme kuramına göre bireyin içinde var olan ihtiyaç, istek ve arzuları onun içten güdülenmesini sağlar. Dıştan güdüleme kuramı ise içten güdüleme kuramını yadsımamakta aksine onun üzerine kurulmaktadır (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.37).

Şu açıdan bakıldığında iletişim, bir ihtiyaç olarak görülebileceği gibi aynı zamanda gereksinimlerin her aşamasında yer alan bir süreçtir. O halde bir ihtiyaç olarak görüldüğünde motivasyon yapıcı olarak görülebilir. Aynı zamanda ihtiyaçların her aşamasında yer alan bir süreç olduğu için doyurulması ve yerini başka bir ihtiyaca bırakması söz konusu olmaz.

Motivasyonu tanımlamadaki güçlük bu günkü psikolojide belirlenmiş bir anlamının olmayışından kaynaklanmaktadır. Sözcük çeşitli şekillerde kullanılmıştır. Tanımların çoğuna göre motivasyon insan davranışını harekete geçiren, yönlendiren ve güçlendiren üç temel öğeden oluşur.

Harekete geçiren güçlerin bireyin içinde olduğu varsayılır, insanları belli şekillerde davranmaya iter. Motivasyon aynı zamanda davranışı yönlendirir. Yani, bir amaca uyum sağlamasında yardımcı olur.

O halde amaçlarımıza uygun olarak tanımlarsak motivasyon kişisel amaçların elde edilmesi için bireydeki çeşitli güç, çaba, ihtiyaç, gerginlik durumu ya da diğer mekanizmaların gönüllü olarak harekete geçirilmesini sağlamaktadır (Hoy, Miskel, 1987, s.176).

Motivasyon, davranışa enerji kazandırıldığı ve yönlendirildiği süreç olarak tanımlanır. Motivasyon kavramı psikoloji açısından oldukça güç bir kavramdır. Bunun bir nedeni onun, doğrudan gözlenememesinden kaynaklanır.

Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Motivasyon Kaynakları

İnsan davranışlarının gözlenmesi, performanslarındaki değişimin gözlenmesi ya da amaç ve ihtiyaçlarını tanımlamalarını isteyerek ortaya konabilen kuramsal bir süreçtir (Wexley, Yukl, 1977, s.75).

Hicks ve Guilett'e göre güdüleme içten ve dıştan güdüleme olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Onlara göre; bireyde var olan ihtiyaçlar, istekler ve arzular içten güdülenmesini sağlar. Dıştan güdülenme ise içten güdülenmeyi yok saymaz aksine onun üzerine kurulur (Hicks, Guilett, 1975, s.283).

Güdüleme olayını daha iyi anlayabilmek için her iki görüş üzerinde durulması gerekmektedir. Böylece güdülemenin hem psikolojik hem de sosyolojik temellere dayandığını daha iyi görebiliriz (Aydın, 1986, s.78).

Gereksinim kuramı içten güdüleme kuramı olarak düşünülür. Çünkü kişinin istek ve ihtiyaçları yine kişinin kendisinde vardır. Maslow'un "Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı" ve Mc Clelland'ın "Başarı Güdüsü Kuramı" içten güdüleme kuramları olarak incelenebilir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.41).

Maslow, ihtiyaçları beş grupta incelemiştir. Bunları aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- 1.Fizyolojik ihtiyaçlar
- 2.Güvenlik ihtiyaçları
- 3.Sevme ihtiyacı
- 4.Saygı görme ihtiyacı
- 5.Kendini gerçekleştirme ihtiyacı (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.43).

Bireyin içinde var olan ihtiyaç, istek ve arzular onun içten güdülenmesini sağlar. Bu güçler, belirli durumlarda onun davranışlarını yönlendirecek olan düşüncelerini belirleme yoluyla onu etkiler, örneğin, bir dersten A notu almak isteyen bir öğrenci bu notu almak için neleri yerine getirmesi gerektiğini düşünür.

Durumu kapsamlı olarak düşündükten sonra muhtemelen davranışı; sınıfta dikkatli olmak, iyi notlar almak, çok çalışmak, geniş kapsamlı okumak, iyi dönem ödevleri vermek vb. olacaktır. A notu almak için doğru olarak algıladığı davranışları yansıtacaktır (Hicks, Gullet, 1975, s.276).

Sonuç

Yönetmel iletişim bir bütün halinde etkili olması ve istendiği şekilde gelişmesi için bilgilerin doğru zaman ve doğru yerde iletilmesi gerekmektedir. İnsanları iletişim kurmaları için bir araya getirmek doğrudan onların daha iyi anlaşmaları, kaynaşmaları ve birlikteliği anlamına gelmemektedir.

Eğitimde yönetmel açıdan iletişim ise bir bilginin gönderici tarafından anlaşılır bir mesaj aracılığı ile başkalarına transferidir. Eğitim örgütlerinde yönetmel açıdan iletişim genelde bilgi değişimi olarak açıklanır. Fakat incelemeye temel oluşturması bakımından bazı ek değişkenler ilave edilmelidir.

Eğitim kurumlarında, yönetim açısından bakıldığında kararların tek yanlı olarak verildiği ve uygulandığı gözlenmektedir. Yönetici ve öğretmen arasında sağlıklı bir iletişim kurulamadığı ve öğretmenlerin yalnızca uygulayıcı işlev yüklendiği bir gerçektir.

Etkin iletişimin yalnızca aşağı doğru aktığı ve herhangi bir dönüt mekanizmasının bulunmadığı söylenebilir, öte yandan yatay iletişim açısından bakıldığında, özellikle yönetimle olan iletişimsizliği, bu alanda olumsuz etkileri olduğu ve iş arkadaşları arasında gerek iş ile ilgili gerekse kendi aralarında sağlıklı bir iletişimin varlığından söz edilemeyeceği açıktır.

Yönetmel süreçler bağlamında eğitim örgütü ve yönetimine yönelik yaklaşımlar bu birbirine paralel iki kavramı bütüncül kılmaktadır. Aslında örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi iyi bir modele dayanması ile olanaklıdır. Yönetimin tümü ise bu yapıyı işleten bir süreçtir.

Motivasyon kaynaklarının temel dinamiklerini içinde barındıran eğitim kurumları, üyeleri arasındaki ilişkilerin örgüsünü genele yansıtmak suretiyle sağlıklı ve düzenli bir işleyiş sağlamaktadır. Eğitim yönetiminde örgütün kendisi ile ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri bu örgütün bağlarındandır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa örgüt o kadar verimli olur. Eğitim örgütleri, kamu hizmeti veren ve biçimsel yapılanma olarak diğer örgütlerle ortak özellikler gösteren kuruluşlardır.

Kaynakça

Aydoğan, A. (2012). İletişim Araştırmalarında Eğitim: Bağlamsal alışmaların Eksikliği, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 35(6), 25-26.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 4-12.

Buluş, M., Atan, A. ve Erten-Sarıkaya, H.(2017). Etkili iletişim becerileri. Bir kavramsal çerçeve önerisi ve ölçek geliştirme alışması. International Online Journal of Educational Sciences, 9 (2), 575 - 590

Can, N. ve elikten, M. (2000). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. Milli Eğitim Dergisi, 148(8), 43-50.

Candar, M. (2015). Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Dağdeviren, M. H. (2017). Türkiye’de Eğitimsel İletişim Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi (1993-2016). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, Ege Akademik Bakış, 11 (1),121-136.

Güllüoğlu, Ö. (2011), Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Gürses, Y. (2006). Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Kütahya Merkez İlçe Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

Hazneci, Y. (2012). Oluşturmacı Öğretmen İletişim Becerileri Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Öğretmenlerin Sınıf İçi İletişim Becerilerinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Karacaoğlu, Ö. C. (2009). İletişimde Sınıf İçi Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma, Elektronik

Sosyal Bilimler Dergisi, 8(30),62-78.

Mckay, M., Davis, M. ve Fanning, P. (2012). İletişim Becerileri (Çeviren: Özgür Gelbal). Ankara: HYB Basım Yayım.

Okçu, V. (2011). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10(37), 244-266.

Özer, A. R. (2017). Öğretmenlerde İletişim Becerilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sağbaş, N. Ö. (2013). İletişim, örgütsel iletişim ve okul yönetimi (Güngören ilçesi örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Üstüner, M., ve Cömert, M. (2008). Eğitim yönetiminde lisansüstü dersleri ve tezlerine ilişkin bir inceleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 15 (55), 497-515.

Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2017). Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, 4.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.