

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: GAZİOSMANPAŞA İLÇESİ OKULLARINDA BİR
UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Şaban YÜCEL

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL-2019

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Şaban YÜCEL
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi:
Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 25/07/2019
- SAYFA SAYISI** : 66
- TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ
- DİZİN TERİMLERİ** : Okul, Okul Yöneticisi, Öğretmen, Motivasyon
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu araştırmanın amacı İlköğretim Okullarından ilkokul kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkilerinin belirlenmesidir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Şaban YÜCEL

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: GAZİOSMANPAŞA İLÇESİ OKULLARINDA BİR
UYGULAMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Şaban YÜCEL

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL-2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Şaban YÜCEL

.../.../2019



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Şaban YÜCEL 'in "Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ
(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Gül Nihan GÜVEN YEŞİLDAĞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmanın amacı İlköğretim Okullarından ilkokul kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkilerinin belirlenmesidir. Bu tez için yapılan araştırmada tarama yöntemi tercih edilmiştir. Yapılan anket ile ilkokulda görev yapan öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkilerini belirlemeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul Gaziosmanpaşa'daki resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Araştırma için kullanılacak olan veriler, öğretmenlere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket ilkokullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Anket sonuçlarının yorumuna geçilmeden önce araştırmada, okul ve motivasyonla ilgili her türlü kavrama yer verilerek, okulun özellikleri ve motivasyon kavramları ile ilgili bilgi ve görüşler açıklanmıştır. Eğitim kurumlarında benimsenmiş olan insan kaynakları uygulamaları da incelenmiştir. Araştırma verileri, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşan, 284 öğretmenden elde edilmiştir.

Eğitim kurumlarında, idarecilerin sahip olduğu liderlik, çevrenin çalışılabilir bir ortamdan oluşması ve sağlam bir kurum kültürü benimsemelerinin arkasında yer alan en önemli unsurlardan birisi öğretmenlerin motive edilmiş olmasıdır. Yapılan çalışma ile idarecilerin söz konusu motive edici davranışlarının öğretmenler üzerinde faydası olduğu tespit edilmiştir. İncelenen okul idarecilerinin, eğitimlerin fikirlerini dinlediği ve değer verdiği, okulun amaçlarının farkında olduğu, okulun amaçlarını elde etmesi için mücadele gösterdiği, öğretmenlere ve personele saygı içerisinde yaklaştığı görülmektedir. Tüm bunlara rağmen öğretmenlerin idareciler tarafından karar verme süreçlerine dahil edilmediği görülmektedir. Ayrıca, öğretmenlere sorumlulukları ve çalışmalarının sonuçlarıyla ilgili bilgi verilmesi hususunda da eksiklikler tespit edilmiştir. Verilerle hazırlanan analizler sonucunda, öğretmenlerin motive edilmesi arkasında idarecilerin etkisi olduğu görülmüştür. Bu konu kapsamında gerekli teorik bilgiler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Okul, Okul Yöneticisi, Öğretmen, Motivasyon

ABSTRACT

The aim of this research work motivation of teacher working in primary, institutions of the effects of school administrators to be determined .For this thesis was used screening method in the research. The research universe Gaziosmanpaşa district of Istanbul province official primary school teachers and school administrators in research. Data, from teacher and school administrators were obtained through a questionnaire developed. The survey of teachers working in primary motivation was to try to determine the impact of the school administrators. Questionnaires will be administered to teachers working in primary schools. Before proceeding school to the interpretation of the survey results, in this study by including school and grip all kinds of motivational characteristics and motivation of school information and opinions related concepts are explained. Research data under the Ministry of National Education of teachers working in primary schools was obtained from 284 teacher.

At schools: qualified teachers with school administrators and teacher of leadership participation and satisfaction a good school climate and culture have a strong motivation characteristics are related with the idea of one to one. The signal acquired from the findings of research by the school administrators , teacher affecting motivation for the behaviour is determined given the very positive assessment scores. School administrators to employees polite and courteous as against honest employees and forthright that the school environment and effective stakeholder try to make their teachers attempts to support the teachers thoughts not agree even listen to them as the organizations objectives know and they try to reach it is stated that. However: school administrators, teacher prior to decision on the opinions of teacher do not receive adequate feedback about their work structures were found to be missing. The data acquired at the end of school administrators to affect the motivation of teachers and school managers , teachers have given their answers to the questionnaire by the average of 3,87 percent during considering the opinion that there is a significant difference was concluded. In this context, necessary theoretical information is presented.

Key Words: School, School Administrator, Teacher, Motivation

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR	3
1.1. Okul.....	3
1.2. Okul Yöneticisi	4
1.3 Motivasyonun Tanımı	7
1.4. Motivasyonun Önemi.....	8
1.5. Motivasyon Kuramları.....	12
1.5.1. Kapsam Kuramları	12
1.5.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Abraham Maslow)	13
1.5.1.2. Çift faktör Kuramı (Frederick Herzberg)	15
1.5.1.3 Başarma İhtiyacı Kuramı (David McClelland).....	16
1.5.1.4. ERG Kuramı (Clayton Alderfer)	17
1.5.2. Süreç Kuramları	18
1.5.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Kuramı (B. Frederic Skinner)	18
1.5.2.2. Beklentiler Kuramı (Victor Vroom)	20
1.5.2.3. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı (Laawler-Porter).....	21
1.5.2.4. Eşitlik Kuramı (Stacey Adams)	22
1.5.2.5. Amaç Kuramı (Edwin Locke)	23
İKİNCİ BÖLÜM.....	25
GAZİOSMANPAŞA İLÇESİ OKULLARINDA BİR UYGULAMA	25
2.1. Araştırmanın Amacı.....	25

2.2. Araştırmanın Önemi	26
2.3. Araştırmanın Sayıltıları, Kapması ve Sınırlılıkları	27
2.4. Araştırmanın Modeli	27
2.5. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi	28
2.6. Veri Toplama Aracının Hazırlanması Ve Verilerin Toplanması	28
2.7. Verilerin Analizi	28
2.8 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgular ..	30
2.9. Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Bağımsız Değişkenlerle İlişkilerine Ait Bulgular	33
2.9.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular	33
2.9.2. Görev Değişkenine Ait Bulgular	33
2.9.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Bulgular	34
2.10. Öğretmenlerin Kişisel Bilgi Ve Diğer Bağımsız Değişkenlere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tartışmalar	44
2.11. Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Tartışmalar	46
2.11.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Tartışmalar	46
2.11.2. “Görev” Değişkenine İlişkin Tartışmalar	46
2.11.3. “Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Tartışmalar	47
2.12. Öğretmenlerin Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde ve Ortalama Dağılımlarına İlişkin Tartışmalar	48
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	49
KAYNAKÇA	51
EKLER	-

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO	SAYFA
Tablo-1 Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde kullanılan değer aralıkları	29
Tablo-2 Güvenilirlik Analizi	30
Tablo-3 Öğretmenlerin "Cinsiyet" Değişkenine Göre Dağılımı	31
Tablo-4 Öğretmenlerin "Kıdem" Değişkenine Göre Dağılımı (Tek Yönlü Varyans Analizi)	31
Tablo-5 Öğretmenlerin "Yaş" Değişkenine Göre Dağılımı (Tek yönlü Varyans Analizi)	32
Tablo 6: Öğretmenlerin "Öğrenim Durumu" Değişkenine Göre Dağılımı.....	32
Tablo-7 Öğretmenlerin "Branş" Değişkenine Göre Dağılımı (t testi).....	33
Tablo-8 Öğretmenlerin "Medeni" Değişkenine Göre Dağılımı	33
Tablo-9 Cinsiyet Değişkenine Göre "İlköğretim Okullarında, Öğretmenlerin Çalışma Motivasyonlarına Yöneticilerinin Etkisi" Anketi Sonuçlar	34
Tablo-10 Görev Değişkenine Göre "İlköğretim Okullarında, Öğretmenlerin Çalışma Motivasyonlarına Yöneticilerinin Etkisi" Anketi Sonuçlar	34
Tablo-11 Meslek Kıdemi Değişkenine Göre "İlköğretim Okullarında, Öğretmenlerin Çalışma Motivasyonlarına Yöneticilerinin Etkisi" Anketi Sonuçlar	35
Tablo-12 İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin, " <i>Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama</i> " ne İlişkin Bağımlı Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde Ve Aritmetik Ortalamaya Göre Dağılımı.....	36

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	SAYFA
Şekil-1 Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	14
Şekil-2 Herzberg'in' inki Faktör Teorisi	16
Şekil-3 Alderfer'in ERG Kuramı	18
Şekil-4 Skinner'in Sonuçsal Şartlanması.....	19
Şekil-5 Edwin Locke'nin Bireysel Amaçlar Kuramı	23



GİRİŞ

Bireylere hayatı boyunca önemli özellikler kazandıran eğitim, bireyin sergilemekte olduğu davranışları farklılaştırma olarak ifade edilebilir. Farklılaştırmanın her kademesinde etkin olarak çalışanlar ise öğretmenlerdir.¹ Eğitim sisteminin en önemli basamağını oluşturan İlkokullarda, öğrencilerin başarısında en önemli etken öğretmenlerin verimli çalışmalarına bağlıdır. İdareci ise eğitim kurumunda yer alan birincil sorumludur. İdareci, eğitim kurumunu hedeflerine ulaştıracak kişidir. Elbette idareciler tek başına görev yapamamaktadır. Bu yüzden eğitmenlere de eğitim kurumlarında idari işlerde sorumluluğu söz konusudur.

Bireylerin, diğer iş arkadaşlarıyla uyumlu ilişkiler kurabildiği, gereksinimlerini temin edebildiği ve kendini özgürce ifade edebildiği bir kurumda çalışması verimliliğini yükseltmektedir. Bu nedenle başarının oluşmasında motivasyonun etkisi büyüktür. Motive olamayan bir çalışanın kendisinden beklenen performansa ulaşması mümkün değildir. Bu yüzden idarecilerin görevlerinden birisi kurumun amaçları doğrultusunda kurumda çalışan her personeli verimli bir şekilde çalıştırarak etkin bir kurum oluşmasını sağlamak olmalıdır. Kurumda çalışan personelin de verimli bir şekilde çalışması için, onların motive edilmesi gereklidir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin personelin motivasyonunda önemli bir rolü bulunmaktadır. Yöneticilerin personelleri motive etmesinde en önemli unsur personellerin algılarıdır. Çeşitli araştırmalar sonucunda insana dönük idareci tipinin, iş odaklı idarecilere oranla personeli daha fazla motive ettiği gözlemlenmektedir. Sözü edilen iş odaklı idareciden kasıt, çalışanların amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan, maaş gibi konularda çalışanlarına destek veren idarecilerdir. Bunun yanı sıra bireye yönelik idareciler, personeli ile sağlıklı etkileşim kurabilmekte ve görüşlerini dikkate almaktadır. Bu durum ise personeli daha fazla motive etmektedir.

Yöneticilerin de bir çalışan olduğu göz ardı edilmemelidir. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerden biri de yöneticilerin motivasyon durumlarıdır. Çünkü yöneticinin çalışana karşı olumlu ya da olumsuz davranış sergilemesi motivasyonu ile ilişkili olabilir. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde araştırmada çalışanların (öğretmenlerin) çalışma motivasyonlarına yöneticilerin etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

¹ Deniz Metin vd., "İngilizce Öğretmenlerinin Öğrencileri Motive Etme Düzeylerinin İncelenmesi", İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 2006, Cilt.7, Sayı.1, 61-73

Araştırmada motivasyon tanımları ile kuramları ve okul ele alınmıştır. Uygulamada ise; öğretmenlerin çalışma motivasyonları ve yöneticilerden beklentilerinin neler olduğunu saptamak ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışma motivasyonu üzerine etkisini saptamak amacıyla yapılan anket uygulaması ve uygulamanın amaç ve kapsamı ile sonuçları değerlendirilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde okul, okul yöneticisi, motivasyon kavramları ele alınmış ve ilgili kavramlar derinlemesine incelenmiştir.

1.1. Okul

Okul, öğretmenlerin yönetimi altındaki öğrencilere yönelik öğrenme alanları ve öğrenme ortamları sağlamak amacıyla planlanmış bir eğitim kurumudur. Çoğu ülkede, zorunlu olan örgün eğitim sistemleri vardır. Bu sistemlerde, öğrenciler bir dizi okulda ilerlerler. Bu okulların isimleri ülkelere göre değişmektedir ancak genel olarak küçük çocuklar için ilköğretim okulu ve ilköğretimi tamamlamış gençler için ortaokul içermektedir. Yükseköğretimin öğretildiği bir kuruma genellikle üniversite kolej veya üniversite denir, ancak bu yükseköğretim kurumları genellikle zorunlu değildir. Tüm eğitim kurumlarının amacı bireyleri yetiştirmek ve topluma ait değerleri benimsetmektir.² Okulda yapılan her çalışma öğrencilerle ilgilidir.³

Okullarda, öğretme ve öğrenme amaçlı alanlar düzenlenir. Öğretmenlerin ders işlediği ve öğrencilerin bu dersleri öğrendiği sınıflar, önemli merkezi alanlardır. Okullar öğrencilere ait birçok duyguyu harekete geçirip geliştirme yeteneğine sahiptir. Bu duygular psikolojik, duygusal ve sosyal olabilmektedir.⁴

Öğrencilerin eğitim kurumlarında başarı elde edebilmesi, eğitim kurumlarının öğrenciye gerekli altyapıyı sağlamasıyla ilişkilidir. Öğrencilere gerekli ortamı sağlayabilen eğitim kurumları öğrencilerin başarısı konusunda daha olumlu bir geri bildirim almaktadır.⁵

Etkili ve verimli okullar, öğrenmeyi ve tüm öğrencilerin başarılı bir şekilde gelişmesine katkı sağlayan okullardır. Başarılı okullar için basitleştirilmiş bir reçete yoktur. Birçok etmen birleşerek bir okulun nasıl bir okul olduğunu belirler ve bu anlamda her okul kendisine has özellikler barındırır. Buna rağmen, okul başarılılığına etki eden etmenler tespit edilebilmektedir. Ebeveynlerle yapılan

² Mustafa Aydın, Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Süreçler, İlişkiler, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1991, ss.170

³ Cavit Binbaşıoğlu, Eğitim Yöneticiliği, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara, 1983, ss.133

⁴ Servet Özdemir, Eğitimde Kurumsal Yenileşme, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2013, ss.82

⁵ Muhsin Hesapçıoğlu, Etkin Okul Araştırmaları, Eğitimde Nitelik Geliştirme: Eğitimde Arayışlar I.Sempozyum Bildiri Metinleri, İstanbul, 1991, ss.238

görüşmeler sonucunda ACT (Australian Capital Territory Council) Kurulu tarafından başarılı okullarda olması gereken özellikler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir ⁶:

- 1.Güçlü ve profesyonel müdür
- 2.Güçlü ve profesyonel öğretmenler
- 3.Açık pozitif felsefe
- 4.Öğrenmeye yatkın çevre
- 5.Başarılı öğrenci yardım sistemi
- 6.Güçlü Kurum yapısı
- 7.Kapsamlı ve yoğun olmayan bir müfredat
- 8.Öğrencinin ilerlemesini belirleyen anlamlı değerlendirme ve raporlama
- 9.Anne-baba ve toplum katılımına destek

Okullarda tüm öğrencilerin eşit şekilde öğrenme yetisine sahip olduğu savunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, okullar öğrencilere aynı şekilde yaklaşmakta ve herhangi bir ayrımcılığı önlemektedir. Okul düşüncesi hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin belli bir çalışmaya güdülenmesini, sistematik düşünce geliştirmesini, karşılarına çıkan sorunların üstesinden gelebilmesini, öğrendikleriyle karşılıklı ilişki kurabilip, çıkarım yapabilmesini, saygı ve sevgi tabanlı bir altyapı oluşturulmasını ve öğretmenlerin gerektiğinde öğrencileriyle ebeveynleri gibi iletişim kurabilmesini içermektedir.

Okulların çok yönlü ve karmaşık bir yapısı vardır. Diğer kurumlarda olduğu gibi okulun da başarılı olması için dış etkenlerin ve çevrenin zorlayıcı bir etkisi bulunmaktadır. Buradan hareketle okullar; öğrencilerin bireysel, akademik ve toplumsal gelişimlerini sağlayan, okulun ve eğitimin evrensel amaçları doğrultusunda her düzeyde verimli öğretim yapan, ailenin ve çevrenin katılımını sağlayan, demokratik bir toplumu oluşturmada üzerine düşen eğitim-öğretim görevini en verimli şekilde yerine getiren okul olarak tanımlayabiliriz.

1.2. Okul Yöneticisi

Okullarda var olan eğitim ve öğretim çalışmalarının gayesi öğrencileri toplumun beklentilerine uygun bir şekilde yetiştirerek, toplumun kendilerinden beklediği şekilde davranmasını sağlamaktır. Bireyleri söz konusu hedeflere ulaşacak şekilde eğitmek ve bireylerin bu hedeflere ulaşmasını sağlamak okulun temel

⁶ Mehmet Durdu Karlı, Etkili Okul Yöneticiliği, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, 2006, ss.14

amaçlarındandır. Okulun yukarıda sözü edilen hedefleri öğrenciye kazandırabilmesi için, eğitim programlarının doğru bir şekilde öğrencilere uygulanması gerekmektedir. Okul müdürü de bu programların doğru uygulanmasını denetleyen ve tüm süreci yöneten en önemli okul yöneticisidir. Eğitimin amaçlarına ulaşması için okul müdürlerinin de süreçte etkin bir rol oynaması gerekmektedir.

Okul yöneticisi bir lider olarak eğitimin hedeflerini uygulamaktan, eğitim ortamını oluşturmaktan ve okul içi birlikteliği sağlamaktan sorumludur. Okul yöneticisi elinde bulundurduğu tüm bu sorumlulukları resmi makamlardan aldığı yetkiyle yürütmektedir. Her okul müdürünü lider olarak kabul etmek mümkün değildir. Okul müdürünün lider olabilmesi, okuldaki diğer sorumlular, ebeveynler ve öğrenciler tarafından liderliğinin kabul edilmesine bağlıdır.⁷

Eğitim yöneticisi, okulun iç ve dış çevresiyle ilişkiler ve etkileşimler kurarak okulu dışarı tanıtmaya da çalışmakta ve bu sayede okulun amaçlarına yaklaşmasının önünü açmaktadır.⁸

Bolem 2 göre (1993), okul idarecilerinin sahip olduğu özellikler şu şekildedir:⁹

- İdareciler okulda uyulması gereken kuralları ve değerleri belirlemektedir,
- İdareciler uzun vadeli düşünmekte ve uzun vadeli plan yapmaktadır.
- İdareciler kurumdaki herkesin düşüncesini dikkate almaktadır.
- İdareciler gerektiğinde tüm personelin motivasyon düzeyini artırmaya çalışmaktadır.
- İdareciler personelini dışarıdan gelebilecek müdahale ve etkilere karşı savunmaktadır.
- İdareciler eğitim kurumda gerçekleşen her türlü problemle ilgilenmeye çalışmaktadır.
- İdareciler eğitim kurumunun farklı noktalarında sürekli fark edilebilen kişilerdir.

⁷ Ziya Bursalıoğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2015, ss.40

⁸ Yahya Kemal Kaya, Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Bilim Yayınları, Ankara, 1991, ss.132

⁹ Zühal Çubukçu ve Pınar Girmen, Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, ss.125

Okul müdürlerinin başarısına ve başarılı okul müdürlerine yönelik araştırmaların 21. yüzyılın sonlarına doğru yoğunlaştığını söylemek mümkündür. ¹⁰ “Başarılı Okul” konulu araştırmada başarılı müdürlerin özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Başarılı müdür, eğitim programı kapsamında uygulanması gerekenleri düzenler ve uygular.
- Başarılı müdür, başarılı öğrencileri takdir eder ve gerektiğinde başarılı öğrencilere ödöl verilmesini sağlar.
- Başarılı müdür, gerekli öğretim planlarını yürütür.
- Başarılı müdür, okuldaki öğrencilerin ve öğretenlerin bekledikleri hedeflere ulaşmasını sağlar.
- Başarılı müdür, öğretenlerin ve okuldaki personelin okula aidiyet duygusunu artırır.
- Başarılı müdür, kurumdaki eğitmenlerin önerilerini dikkate alır.
- Başarılı müdür, gerektiği zaman okuldaki öğrencileri sınıflarında gözlemleyerek problemleri yerinde tespit eder.
- Başarılı müdür, sadece odasında bulunmaz, sıklıkla okulun farklı bölgelerini ziyaret eder.
- Başarılı müdür, sürekli olarak öğrencileriyle iletişim kurar.
- Başarılı müdür, okulun kurallarının bizzat uygulandığından emin olur. Bu görevi ifa ederken adaletlidir.
- Başarılı müdür, okulun her sorunuyla bizzat ilgilenmez. Gereksiz işleri diğer yöneticilere aktarır. Bu sayede okul sorunlarına daha fazla adapte olur.
- Başarılı müdür, herkese aynı mesafede yaklaşır.

Okulların belirlenmiş olan hedeflere daha etkin ve verimli ulaşılması için, okul müdürünün kendisi altında çalışanların yönetimine gerekli önemi vermesi gerekmektedir. Okul müdürünün, okul yönetimine önem vermesi, okulun

¹⁰ Ali Balcı, Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakóltesi Yayınları, Ankara, 1993, ss.67

kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilmesi açısından önem arz etmektedir. Okul müdürlerinin, başarıyla eğitim kurumlarını yönetebilmesi için, doğru yol haritaları belirlemesi, toplumsal değer yargılarının sentezini sağlayabilmesi, eğitim-öğretim etkinliklerinde öğretmenlerin görevlerini kolaylaştırıcı çalışmalar yürütmesi, onlara yardım ederek etkin ve etkili olmaları için sürekli öğretmenlerin yanında yer alması, tamamen adil bir şekilde yönetim gerçekleştirmesi, öğretim lideri olarak öğretmenlere eğitim-öğretim etkinliklerinin etkili bir şekilde yürütülmesi amacıyla gerekli kaynakları sağlamaları, yeni ve farklı öğretimsel kaynak kullanma konusunda okul personeline örnek olmalı ve sağlıklı bir iletişim sürecinin önemini bilmesi gerekmektedir.

Kısaca okul yöneticisi, okulunda başarıyı artırabilmek için bir nevi daldaki yaprak gibi olmalı, rüzgârla bir sağa bir sola savrulurken asla dalından kopmamalıdır. Yani okulu etkileyen gerek iç öğeleri gerekse dış öğeleri dikkate almalı ama yasal yetkiyi kullanarak en doğrusunu uygulamalıdır. Unutmamalıdır ki yasalar iş ve işleyişi zorlaştırmak için değil kolaylaştırmak için vardır.

1.3 Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçede güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir.¹¹ Motivasyon, bireyin davranma şeklini belli hedefe götüren ve teşvik eden güçtür. Motivasyon; bireyleri belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, devamlı şekilde teşvik etmek için harcanan eforların tümü olarak da tanımlanabilir.¹²

Kurumda bireyin başarısı, yetenekleriyle çalışma saatlerinin çarpımına eşittir. Bireylerin kişisel yeteneklerine rağmen, eğer çalışma istekleri yoksa başarıdan söz etmek mümkün değildir. Öğretmenlerin okula aidiyet duygusuyla bağlanmaları ve mesleklerini sevmeleri çok önemlidir. Okul yöneticileri aksi bir durumun oluşmaması için eğitim personelini eğitimin amaçlarına doğru yönlendirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda sözü edilen güdülenme, bireyin nasıl davranması gerektiğini empoze etmek ve bu sayede davranış değişikliği oluşturmak olarak nitelendirilebilir.¹³

“Robbins (1993)’e göre motivasyon, bazı bireysel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi çabası ile kurumsal amaçlara yönelik olarak yüksek düzeyde çaba sarf

¹¹ Erol Eren, Kurumsal Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004, ss.433.

¹² Mümin Ertürk, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s.164.

¹³ Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara, 2004, s.130

etmeye isteklilik ve şartlandırma olarak tanımlanmıştır.”¹⁴ Motivasyon, temel gereksemelerden doğan davranışlara enerji ve yön veren, bireyin bu amaçlara ulaşmasında yöneltilmesi süreci olarak tanımlanabilir.¹⁵

Motivasyon tanım olarak ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları giderecek güdülerini içermektedir. Güdüler bireyi bir gereksinimi gidermeye iten şeylerdir. Yemek yeme isteği güdüye örnek olarak verilebilir.¹⁶

Bireyin organizması, bireyin ihtiyacı söz konusu olduğunda tepki vermektedir. Bu kapsamda, güdüleyici bir dış etki, bireyin organizmasını önceden belirlenen bir hedefe yönelik harekete geçirebilir. Motivasyon kimi yerde organizmayı harekete geçiren itici güç olarak tanımlanabilir.¹⁷

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Bu ifadeden yola çıkarak motivasyonun, tüm kurumların belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşmalarında etkin bir yöntem olduğunu söyleyebiliriz. İşin ve kurumun niteliği ne olursa olsun, hedeflenen işin bitirilmesi için bu işi yapacak olan çalışanların, işe karşı istekli olması, işi benimsemesi gerekmektedir.¹⁸

1.4. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, bireyin yaptığı çalışmaya dikkat göstererek başarılı olmasını sağlayan bir itici bir güç olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda, eğitim kurumları da motivasyonu eğitimin her sürecinde uygulamak durumundadır. Bir okul müdürü, eğitim kurumunda oluşan değişimleri farklı metotlar uygulayarak gerçekleştirebilir. Bunun için özendirme, ceza veya ödül araçlarından birini kullanabilir. Bunların dışında öğretmen ve öğrencilerin motivasyonlarının sağlanması sonucunda okulun kurum iklimini olumlu yönde değişmesine neden olabilir.

Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin öncelikli olarak sosyal ihtiyaçlarını bilmeli ve bunlara karşı duyarlı olmak zorundadır. Bunların karşılanması için çaba göstermeyen yöneticinin, okul ortamı içinde morali yükseltmesi ve sürdürmesi imkânsızdır. Bir lider olarak okul müdürü, kurumunda bulunanları yermemeli veya takdir etmemelidir. Bu şekilde sergilenecek olan davranış, eğitim kurumunda yer alan diğer personellerde huzursuzluk ve güvenmeme duygusunun yerleşmesine neden olacaktır. Okul müdürünün motive ederken aynı iletişimdeki gibi davranması

¹⁴ Süleyman Dündar vd., İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş Görenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. Ankara Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2)., 2007, ss.107

¹⁵ Ziya Bursalıoğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayınları, Ankara, 2012, s.140

¹⁶ Doğan Cüceloğlu, İnsan ve Davranışları, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999, s.229

¹⁷ Levent Önen ve Burak Tüzün, Motivasyon, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2005, s.20

¹⁸ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayınları, İstanbul, 2000, s.92

önemlidir. Diğer bir ifadeyle, okul müdürü eğitim kurumundaki personellerini, personeller de okul müdürünü motive etmelidir. Çift yönlü olarak yapılan motivasyon (güdüleme) çalışmaları, hem okul müdürünün hem de kurum personelinin kendisini geliştirmesine neden olacaktır.

Kurum personelinin ihtiyaçlarının okul müdürünün sağladığı olanaklarla azami oranda giderilmesi, kurumun hedeflemiş olduğu amaçlara ulaşılmasında bireylerin motive edilmesi sağlanmış olacaktır. Kurum personelinin motivasyonun sağlanması ile personelin örgütsel bağlılık düzeyi artacak ve personel kurumun hedeflerini daha kolay benimseyecektir.

Çalışanların karşılanmayan gereksinimleri, zamanla davranışlarında çeşitli problemleri ortaya çıkaracaktır. Okullarda belirlenmiş hedeflerin sağlanmasında, kurumların en önemli çalışanı olan öğretmenlerin motivasyonlarını sağlanmış olması, eğitimin daha kaliteli olmasını sağlayabilmektedir.

Okul yöneticileri, personelinin eğitim kurumunun hedeflerine en iyi şekilde hazırlamalıdır. Bu durum eğitim kurumunun başarısı için önemlidir. Bu kapsamda, personele gerekli olan motiveyi en iyi şekilde sağlamak çok önemlidir. Motivasyonu sağlanmış olan personelin kurumlarında daha rahat çalışabildiklerini ve ilişkilerin düzeyli olduğu söylemek mümkündür. Yöneticiler; kurumda çalışanların iş doyumunu sağlamak için onların isteklerini bilmeleri ve bu istekleri karşılayacak işlemler yapmaları gerekmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarının gereksinimlerini tespit ederek bu gereksinimleri nasıl karşılayacağını, hangi düzeyde ne tür bir yaklaşımla gerçekleştireceğinin bilinmesi önem arz etmektedir. Motivasyonun, personelin kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirirken etkili bir güç olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeni motivasyonun personel ve yönetici arasında çift yönlü bir etkileşim olmasıdır.¹⁹

Bireyler çalışırken sadece kendi ihtiyaçlarını değil aynı zamanda çevresinde bulunanların da ihtiyaçlarını gidermektedirler. Çalışmanın ilk amacı bir gelir elde etmek gibi olsa da, bireyleri çalışmaya iten asıl güç başarı elde etmek, toplum tarafından saygıyla karşılanmak, toplum tarafından bilinmek ve benimsenmektir. Ayrıca bireylerin sürdürdüğü işlerden doyum almaları da önemlidir. İş doyumuna üzerine yapılan çalışmalar, iş doyumunun işin sürdürüldüğü çevre ile ilgili olduğunu tespit etmiştir. Bu çevrelerden bir tanesi de bireyin sahip olduğu sosyal yaşamıdır. Bu sosyal yaşam, bireyin bulunduğu kurumdaki çevresiyle olan ilişkilerini

¹⁹ Önen ve Tüzün, a.g.e., ss.21

içermektedir. Dolayısıyla bireylerin kurumsal aidiyetinin artırılması ve kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için, kurumdaki çalışma ortamının bireylerin beklentilerine uygun olarak şekillendirilmesi gerekmektedir.²⁰

Motive olmuş bireyler, kendisinden beklenen çalışmaları gerçekleştirmek için gayret göstereceklerdir. Bireyin yapmak zorunda olduğu işler ve sorumluluklar büyük oranda üstleri tarafından kendilerine yüklenmektedir. Ancak motivasyonu sağlamış bireyler işlerini ve sorumluluklarını gerçekleştirirken, gönüllü bir şekilde güdülenmiş olurlar. Motive olmamış bireylerde ise işler ve sorumluluklar birey tarafından bir emir olarak algılanmaktadır.²¹

Bireylerin motivasyonlarını etkileyen birçok yol vardır. Söz konusu yolların üstler tarafından benimsenmesi ve bu yolların gerekirse uygulanması önemlidir. Bu yüzden çalışan personelin iyi bir şekilde takip edilmesi, gerektiğinde görüşlerinin alınması ve sorunlarına yönelik çözümlerin sağlanması gerekmektedir. Bunun sonucunda kurum bünyesinde çalışan personelin motivasyon düzeyinin artışı sağlanabilecektir.²²

Ticari işletmelerde hem kurum hem de çalışan açısından en önemli motivasyon kaynağı ücret veya gelirdir. Ancak okullarda, çalışan personelin motive edilmesi ticari işletme mantığıyla yürütülememektedir. Bunun en önemli nedeni, okulların asıl hedeflerinin gelir elde etmek yerine topluma fayda sağlamak olmasıdır. Bu kapsamda öğretmenleri gelir gibi maddi araçlarla motive etmek zordur. Bu sebepten ötürü okul yönetiminde güdülenme amacıyla kullanılacak faktörlerin dikkatle seçilmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Ayrıca, tüm personelin ve yönetimin birbirlerini motive etmesi beklenmektedir. Dolayısıyla okul idarecilerinin, personelle sürdürdüğü iletişimi sürekli olarak devam ettirmesi, eğitim kurumunun daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmasında yardımcı olabilecektir.²³

Okul idarecisinin en önemli görevlerinden bir tanesi, yaptığı işi yeterince benimsemeyen, kuruma karşı aidiyet hissetmeyen ve yaptığı işi gerektiği gibi yerine

²⁰ Hüseyin Fazlı Ergül, Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri., *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4, 2005, ss.68

²¹ John Adair, Etkili Motivasyon. İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz? , Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003, ss.94

²² Songül Altınışık ve Çiğdem Aras, İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Kurumları Uygulama Yeri Okullara İlişkin Örnek Bir Çalışma, *Denizli 14.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Denizli, 2005, ss.146.

²³ Bursalıoğlu, a.g.e., ss.141

getirmeyen personeli motive etmektir. Okul idarecisi bu motivasyon için aşağıdaki yolları kullanabilmektedir.²⁴

- Korkutma: Kendisinden beklenen işleri yapmayan personeli korkutarak işlerini yapmasını sağlamaktır.
- Teşvik: Kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirmeyen personele ceza vermek, kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getiren personele de ödül vermek şeklindedir.
- Ayrıcalık Gösterme: Sorumluluklarını yerine getirmeyen çalışanı teşvik etmek amacıyla maddi ödül sağlama, kurallara uymamasını görmezden gelme veya özel olarak kendisiyle iletişim kurma şeklindedir.
- Ödül Sistemi: Çalışanların daha fazla motive olması amacıyla bir ödül sistemi belirlenmesidir.
- Aidiyetin Artırılması: Çalışanın aidiyetini artırarak yaptığı işi benimsemesini sağlamaktır. Bu sayede çalışanın aidiyeti artacak, kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirecek ve kurum amaçlarına hizmet edecektir.

Çalışanların yüksek düzeyde bir verimliliğe sahip olması, diğer bir ifadeyle, kendilerinden beklenen işleri eksiksiz yerine getirmeleri için bireylerin sahip oldukları motivasyonların kontrol altında tutulması gerekmektedir. Motivasyon kontrolünün ve yönetiminin oluşturduğu avantajlar aşağıdaki gibidir.²⁵

- Kurum personelinin aidiyet duygusu yükselir,
- Personeldeki verimliliğin yükselmesini sağlar,
- Personelin işlerinden duyduğu doyum oranı yükselir,
- Personelin işe gelmeme ya da işlerini yerine getirmeme olasılığı düşer,
- Personelin sosyal ve aile hayatındaki iletişimlerinin kalitesi yükselir,
- Sunulan hizmetlerin etkinliğinin artmasına yardımcı olur,
- Kurumların daha önceden belirlenmiş olan amaçlarına ulaşmasını sağlar.

Eğitim kurumları yöneticileri, değişen zaman dilimi içerisinde değişen ve gelişen teknolojiye adapte olmak zorundadır. Bu gelişen teknoloji içerisinde her bir yöneticinin bir stratejisi olmalıdır. Bu stratejileri uygulamak ve gerçekleştirmek için

²⁴ İbrahim Ethem Başaran, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ekinoks Yayınevi, Ankara,2006, ss.423-424

²⁵ Altınışık ve Aras, a.g.e., s.143.

okulun gerek iç paydaşlarını gerekse dış paydaşlarını etkin olarak işin içerisine katmalıdır. Özellikle okulun iç paydaşları olan öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini iyi tespit etmeli ve neyi ne zaman yapacağını saptamalıdır. Bir yönetici kurumunda kurum kültürünün oluşmasını ve kurumun başarıya ulaşmasını istiyorsa o kurumda çalışan kişilerin yani öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek tutmalıdır. Çalışma motivasyonu yüksek olan bir okulun verimliliği ve başarısı da yüksek olur.

1.5. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramları, yöneticileri ve bireyleri motive eden etkenleri belirleme ve bireylerin güdülemelerini nasıl sürekli hale getirebilecekleri hususunda yardımcı olmak zorundadırlar.²⁶

Bireyin kendisi haricinde, etrafında yer alan etkenleri dikkate alan kuramlar, bireylerin davranışlarının söz konusu çevresel etkenlerle yönetildiği varsayımını ortaya koymuşlardır. Burada karşıya çıkan problem, personellerin motivasyon şeklindedir. Bu problem de bireyin bulunduğu çevreye dış müdahaleyle çözüme kavuşturulabilir. Bireyin davranışlarının dış faktörler tarafından yönlendirildiğini savunan kuramlara göre, bireyin kendisi yerine, bireyin çevresinde bulunan etmenleri incelemek ve yorumlamak önemlidir. Motivasyon kuramları iki ana grupta toplanmıştır.²⁷

- Bireyin kendisiyle ilgili etmenleri göz önüne alan kapsam (content) kuramları,
- Bireyin çevresiyle ilgili etmenleri göz önüne alan süreç (process) kuramları.

1.5.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, bireylerin neden çalıştığını açıklamaya çalışarak, bireyin çalışması arkasında yer alan etmenleri inceler. Kapsam kuramı ile yöneticiler çalışanların davranışları arkasında yer alan etmenleri anlayabilir ve onları yönetme bu söz konusu etmenleri kullanabilir.²⁸

Kapsam kuramları, bireyleri belli davranışlara yönlendiren nedenleri tespit etmeye çalışmaktadır. Yöneticilerin bu noktada sorumluluğu ise, bireylerde var olan bu iç motivasyon unsurlarını tespit etmek ve bireyi bu unsurlar ile hedefe yönlendirmektir. Bu sayede birey motive olmuş bir şekilde, örgütsel amaçları

²⁶ Koçel, a.g.e., s.621

²⁷ Koçel, a.g.e., s.621

²⁸ Burcu Balçık, İşletme Yönetimi, Atlas Yayınevş, Konya, 1997, s.150

gerçekleştirir. Kapsam kuramının bu temel varsayımı ile birçok akademisyen ve araştırmacı yeni kuramlar geliştirmeye başlamıştır.²⁹

Kapsam kuramları, kişinin içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren etkenleri anlamaya yöneliktir. Bu kuramlar, ihtiyaçlar hiyerarşisi ve süreç yönetimi olarak iki kısımda incelenmektedir.

1.5.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Abraham Maslow)

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramını geliştiren Maslow, kişinin sahip olduğu motivasyonların bireylerin ihtiyaçlardan doğduğunu savunmuştur. Üst düzeydeki ihtiyaçların kendini gösterebilmesi için alttaki ihtiyaçların tatmin edilmesine bağlayan Maslow, bir alt düzeydeki ihtiyaç belirli düzeyde tatmin edilmedikçe üst düzeydeki ihtiyaçlar kendilerini göstermesinin mümkün olmadığını belirtmiştir.³⁰

Maslow teorisinde, bireylerin temel olarak 5 temel ihtiyacını karşılamak istediğini savunmaktadır. Söz konusu ihtiyaçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:³¹

- **Fiziksel:** Bireylerin hayatta kalmak için karşılamak zorunda oldukları yemek, su, hava gibi temel gereksinimleridir.
- **Güvenlik:** Maslow teorisinin ikinci noktası bireyin güvenlikle ilgili ihtiyaçlarıdır. Ancak bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için öncelikle fiziksel gereksinimlerin karşılanmış olması şarttır. Güvenlik gereksinimlerine örnek olarak geleceğini güvence altına almak için sigorta yaptırma ve sağlıklı yaşamak için düzenli kontrol yaptırma verilebilir.
- **Sosyal:** Maslow'un sosyal ihtiyacı bireyin çevresiyle ilişkilerini, aile ilişkilerini, arkadaşlıklarını kapsamaktadır. Birey söz konusu ihtiyaçlar karşılanmadan depresyona girebilir ya da yalnızlık yaşayabilir. Bireyin iş yerinde kurduğu arkadaşlıklar da sosyal ihtiyaç kapsamında değerlendirilmektedir.
- **Saygı:** Saygı ihtiyaçları, özgüven, güven, başarı ve başkaları tarafından saygı görülmek gibi gereksinimlerdir. Bu ihtiyacın karşılanmasının ardından bireyde kendini gerçekleştirme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

²⁹ Önen ve Tüzün, a.g.e., s.31

³⁰ Önen ve Tüzün, a.g.e., s.32

³¹ Aşkın Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s.15-16

- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Yukarıda sözü edilen dört gereksinim karşılandıktan sonra elde edilebilecek bir ihtiyaçtır. Bu durum, bireyin artık sahip olduğu tüm özellikleri keşfetmesini ifade eder.



Şekil-1 Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi³²

Maslow, başlangıçta, bireylerin daha yüksek seviyedeki büyüme ihtiyaçlarına devam etmeden önce düşük seviye ihtiyaçları karşılamaları gerektiğini ifade etmiştir. Ancak, daha üst aşamalarda ihtiyaçların tamamen karşılanmasına gerek olmadığını açıklamıştır. Bu nedenle, kendini gerçekleştirme seviyesine çıkabilmek için sosyallik ve saygı seviyelerinin tamamen karşılanması ve her ihtiyacın yüzde 100 yerine getirilmesi gerekmez. Ayrıca Maslow'a göre bireyler bir üst ihtiyacı karşılayabilmek için öncelikle bu ihtiyacı gerçekten karşılamaya istekli olmalıdır. İhtiyacının farkında olmayan ya da üst gereksinimler için herhangi bir ihtiyaç hissetmeyen bireyin, üst ihtiyaçlara geçiş yapması mümkün değildir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, örgütsel teori ile ilgilidir çünkü her ikisi de insan motivasyonu ile ilgilidir. İnsanların neye ihtiyaç duyduğunu ve insanların neye göre farklı olduklarını anlamak, etkin örgüt yönetimin önemli bir parçası kabul edilmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, daha düşük bir ihtiyacın karşılanmaması durumunda daha yüksek olanların göz ardı edileceğini göstermektedir.³³

³² Koçel a.g.e., s.64

³³ Haluk Gürgen, Kurumlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.205

1.5.1.2. Çift faktör Kuramı (Frederick Herzberg)

Frederick Herzberg'in çift faktör kuramı ya da literatürdeki anlamıyla hijyen güdüleme kuramı, insan yönetimi konusunda Maslow'dan sonra en bilinen teorilerden biridir. Herzberg, teorisini hijyen ve güdüleme şeklinde iki kavram üzerine kurmuştur.

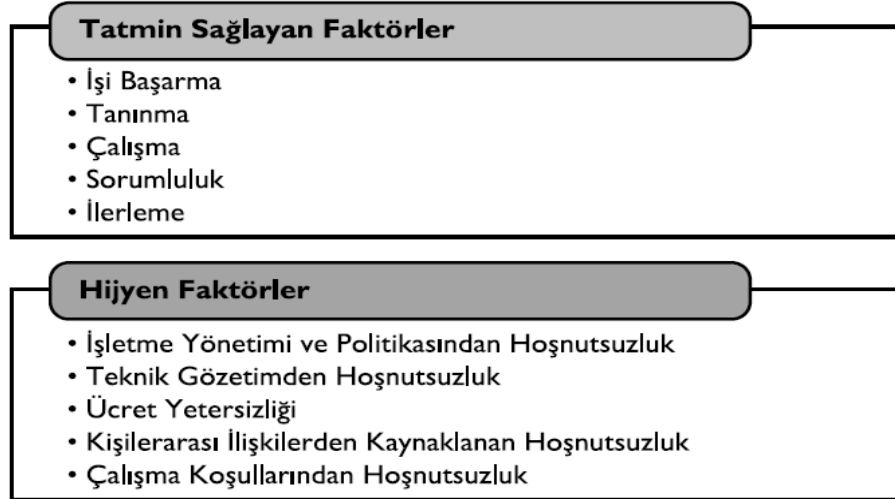
Hijyen faktörleri, iş güvenliğinden, çalışma koşullarına, personeller arası etkileşimden maaşlara kadar her şeyi kapsamaktadır. Herzberg, bu faktörlerin aslında motivasyonu artırmadığını, ancak karşılanmadıklarında çalışanların motivasyon kaybedebileceğini tespit etmiştir. Herzberg, güdüleyici faktörleri ise, motivasyonun gerçek itici güçleri olarak tanımlamaktadır. Bunlar, çalışma hayatında başarı, kişisel gelişim, statü elde etme ve işin keyfi gibi özellikleridir. Hijyenin aksine, güdülenme eksikliğinde motivasyon değişikliği olmamaktadır, ancak mevcut olduğunda çalışanların motivasyon düzeyleri artmış olacaktır. Herzberg'in Maslow ile yakın ilişkileri vardı ve iki faktörlü bir motivasyon teorisine inanıyordu. Bir işyerinin, çalışanları daha çok çalışmaya doğrudan motive edecek bazı faktörlerin olduğunu savunmuştur. Herzberg' in bahsettiği maaş ve iş ortamı, Maslow'da fiziksel ihtiyaçlara, Herzberg' in bahsettiği örgüt yönetimi, iş koşulları, Maslow'da güvenlik ihtiyaçlarına, Herzberg' in bahsettiği çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, Maslow'da sosyal ihtiyaçlara, Herzberg' in bahsettiği terfi, Maslow'da saygı ihtiyacına ve Herzberg' in bahsettiği sorumlu olunan işi gerçekleştirme, Maslow'da kendini gerçekleştirmeye karşılık gelmektedir.³⁴ Herzberg' in sözünü ettiği etmenler iki grupta ele alınabilmektedir. Bunlar güdüleyici etmenler ve hijyen etmenleridir.

Güdüleyici etmenler, bireyin yaptığı işi, terfilerini, başarılı olmasını içermektedir. Diğer bir ifadeyle güdüleyici etmenler iş ve çalışan ile ilişkilidir. Bu etmenlerin var olması, bireyi çalışmaya güdülemektedir.

Hijyen etmenleri ise maaş, işin yapıldığı koşullar, iş yerinde çalışanlar arasındaki ilişkiler gibi dış etmenleri kapsamaktadır. Bu etmenler kişiyi motive etmez. Bu etmenler yoksa kişi motive olmayacaktır. Bunların varolması kişinin motive olabileceği maksimum şartların oluşmasına bağlıdır.³⁵

³⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, Kurumsal Psikoloji, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2008, ss.56-58

³⁵ Ali Rıza Erdem, Sınıfta Güdüleme, Pegem Akademi, Ankara, 2005, ss.224



Şekil-2 Herzberg'in İki Faktör Teorisi³⁶

1.5.1.3 Başarım İhtiyacı Kuramı (David McClelland)

Başarım ihtiyacı teorisinde David McClelland, bir bireyin kendine özgü ihtiyaçlarının zamanla kazanıldığını ve birinin yaşam deneyimleri tarafından şekillendirildiğini öne sürmektedir. Bu ihtiyaçların çoğu, başarı, bağlılık veya güç olarak sınıflandırılabilir. Bir kişinin belirli iş fonksiyonlarındaki motivasyonu ve etkinliği bu üç ihtiyaçtan etkilenmektedir. McClelland'ın teorisi bu yüzden bazen üç ihtiyaç teorisi veya öğrenilen ihtiyaç teorisi olarak adlandırılır.³⁷

McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi 3 grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir:³⁸

- **Etkileşim İhtiyacı:** Etkileşim yönüyle motive edilen insanlar, grup ortamında en iyi şekilde çalışırlar, bu yüzden mümkün olduğunda onları bir ekiple birleştirmek gerekmektedir
- **Güç İhtiyacı:** Güç ihtiyacı yüksek olanlar sorumlu olduklarında en iyi şekilde çalışırlar. Rekabetten hoşlandıkları için hedef odaklı projeler veya görevlerle iyi çalışırlar. Müzakerelerde veya başka bir tarafın bir fikir veya hedefe ikna edilmesi gereken durumlarda da çok etkili olabilirler.

³⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., ss.56

³⁷ İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1993, ss.100

³⁸ Koçel, a.g.e., ss.627

- **Başarma İhtiyacı:** Başarı ile motive edilen insanlar zorlu, fakat imkansız olmayan projelere ihtiyaç duyarlar. Zor sorunların veya durumların üstesinden gelmeye çalışırlar. Başarı ile motive olmuş insanlar, tek başlarına ya da diğer yüksek başarılarla birlikte çok etkin bir şekilde çalışırlar.

McClelland yukarıda sözü edilen ihtiyaçların, birey tarafından zamanla, çevresiyle girdiği etkileşim sonucunda kazanıldığını ifade etmektedir. McClelland tarafından yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan yukarıdaki bulgular örgüt yaşantısında da kullanılabilir. Bu kapsamda başarma ihtiyacı düzeyi diğer çalışanlara göre daha yüksek olan personellerin, satış faaliyetlerinde yer alması sağlanabilir. Bu sayede hem işletme hem de personel yarar elde edecektir. Benzer şekilde etkileşim ihtiyacı yüksek olan bireylerin de yönetsel pozisyonlarda değerlendirilmesi gerekmektedir. Etkileşim ihtiyacı yüksek olan bireylerde liderlere ait özelliklerin görülme ihtimali daha yüksektir.³⁹

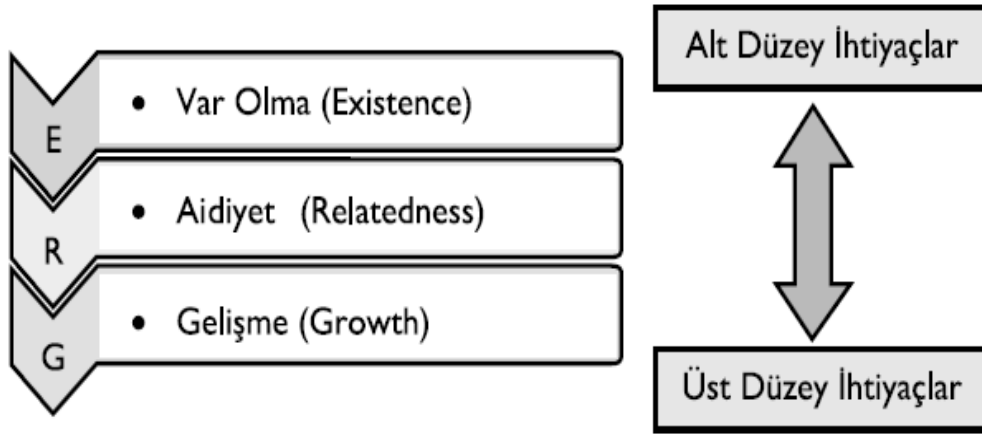
1.5.1.4. ERG Kuramı (Clayton Alderfer)

Alderfer'in ERG Teorisi, Maslow'un Beş İhtiyaç Hiyerarşisi'nin bir uzantısı olup Maslow'un beş ihtiyacı üç kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar varlık ihtiyaçları, ilişkisel ihtiyaçlar ve büyüme ihtiyaçları şeklindedir.

Varlık ihtiyaçları, insanın fizyolojik ve güvenlik yönleriyle ilgili olan ve hayatta kalmak için ön koşul olan tüm bu ihtiyaçlardan oluşur. Böylece, Maslow'un hem fizyolojik hem de güvenlik ihtiyaçları, aynı doğası ve bireyin davranışları üzerinde benzer bir etkisi olması nedeniyle tek bir kategoride gruplandırılmıştır. İlişkisel ihtiyaçlar, bireyin umursadığı kişilerle ilişki kurmaya çalıştığı sosyal ihtiyaçları ifade eder. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un sosyal ihtiyaçlarını ve diğer insanlarla olan ilişkilerden kaynaklanan saygılı ihtiyaçların bir kısmını karşılar. Büyüme ihtiyaçları ise Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ve aynı zamanda bireyin kendine özgü olan saygılı ihtiyaçların bir kısmını, benzersiz olma hissi, personel büyümesi vb. gibi konuları kapsar.⁴⁰

³⁹ Pınar Tınaz, Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları, 2000, *Mercek Dergisi*. Sayı:19, ss.32

⁴⁰ Koçel, a.g.e., ss.628



Şekil-3 Alderfer' in ERG Kuramı⁴¹

1.5.2. Süreç Kuramları

Kapsam teorilerinden farklı olarak süreç teorileri motive eden etmenlerin birbiri arasındaki ilişkisini incelemektedir. Buna göre, bireyde oluşan ihtiyaç durumu bireyi bir davranışa yönlendirmektedir. Bu yönlendirme üzerinde birçok iç ve dış etmenin etkisi söz konusudur. ⁴²

Süreç motivasyonu teorilerinin en önemli destekçileri Goleman, Katzenbach, Pearson ve Axelrod gibi araştırmacılarıdır. Teori destekçilerine göre, her bireyin davranış sürecinin ve sonuçlarının aynı olmadığı ancak bu davranışlar arkasında yer alan motivasyonun benzer olduğunu ifade etmişlerdir. ⁴³

1.5.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Kuramı (B. Frederic Skinner)

B.Frederic Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramına göre, davranış ödülleri ve cezaları ile gerçekleşen bir öğrenme yöntemidir. Sonuçsal Şartlandırma Kuramı yoluyla birey, belirli bir davranış ile sonuç arasında ilişki kurabilmektedir. Bu kapsamda bir bireyin göstereceği davranışın, daha önce davranışına başkalarının verdiği tepkiyle alakalı olacaktır. İş yerine geç giden birisinin, söz konusu eylemi tekrarlaması, yöneticisinin vereceği tepkiye bağlı olarak değişmektedir. ⁴⁴

Skinner'in çalışması, klasik şartlanmanın karmaşık insan davranışının tam bir açıklaması için fazla basit olduğu görüşüne dayanıyordu. Davranışı anlamının

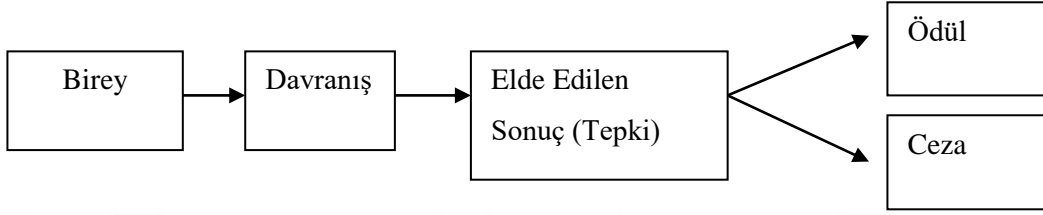
⁴¹ A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (2. Baskı), İstanbul, 1996, ss.114

⁴² Koçel, a.g.e., ss.629

⁴³ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, 1999, ss.132

⁴⁴ Koçel, a.g.e., ss.630

en iyi yolunun bir eylemin nedenlerine ve sonuçlarına bakmak olduğuna inanıyordu. Skinner'e göre bireylerin eylemleri, söz konusu eylemlere verilen tepkiler ile değiştirilebilir. Eğer istenilen bir davranışın sergilenmesi bekleniyorsa ödül, aksi halde ceza uygulanmaktadır. Örgütsel açıdan ödül ve ceza sistemlerinin çalışanları motive edebilmesi için idareciler tarafından dikkatli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Buna göre Skinner'ın çalışmasını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:



Şekil-4 Skinner'ın Sonuçsal Şartlanması⁴⁵

Pekiştirme, Skinner'ın teorisindeki kilit unsurdur. Bir pekiştirici, istenen cevabı güçlendiren herhangi bir şeydir. Sözel övgü, iyi bir not ya da artırılmış başarı ya da tatmin hissi olabilir. Teori aynı zamanda olumsuz pekiştiricileri de içerir. Olumsuz pekiştiriciler geri çekildiğinde yanıt sıklığının artmasına neden olan herhangi bir uyarıcıdır. Pekiştirme gibi, ceza da bir cevaptan sonra doğrudan şok gibi tatsız bir uyarıcı uygulayarak ya da potansiyel olarak ödüllendirici bir uyarıcıyı kaldırarak bireylere uygulanabilir. Örneğin istenmeyen davranışları cezalandırmak için birinin harçlığını düşürmek bu yönde bir tepkidir. Skinner'ın teorisinde karşıya çıkan bir diğer unsur da son vermedir. Son verme, bireyin davranışlarını tamamen yok etmesi sürecidir. İstenmeyen davranışlar son verme sürecinin ardından bir daha yaşanmayacaktır.⁴⁶

⁴⁵ Koçel, a.g.e., ss.629

⁴⁶ Havva Öztürk, Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Trabzon, 2002, ss.22 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

Skinner (1971) teorisinde ceza yerine aşağıdaki metotların kullanılmasını önermiştir:⁴⁷

- Davranışın gerçekleştirildiğı çevrenin değıştirilmesi,
- Davranışın sürekli olarak tekrar ettirilerek vazgeçilmesinin sağlanması,
- Davranış belli bir zamana ya da belli bir yaşa özgü ise, bireyin bu dönemden çıkmasını beklemek,
- Bir süreliğine olumsuz davranışı dikkate almamak,
- Bireyin davranışını sürdürmesine izin vererek zamanla davranışın ortadan kalmasını beklemek.

Sonuçsal Şartlandırma, öğrenme sürecinden bağımlılık ve dil edinimine kadar çok çeşitli davranışları açıklamak için kullanılabilir. Ayrıca okullarda ve örgütlerde uygulanabilecek pratik bir sisteme sahiptir. Bununla birlikte, Sonuçsal Şartlandırma, kalıtsal ve bilişsel faktörlerin öğrenmedeki rolünü dikkate almaz ve bu nedenle insanlar öğrenme sürecinin eksik bir açıklamasıdır. Örgüt açısından ele alındığında ise, istenilen davranış sergilemeyen bireyin istenilen davranış sergilemesi için yukarıda sözü edilen faktörlerden yararlanılması önemlidir çünkü yukarıdaki alternatif faktörlerle elde edilemeyen sonuçlar sadece baskılama yöntemiyle elde edilmiş olmaktadır.

1.5.2.2. Beklentiler Kuramı (Victor Vroom)

Maslow ve Herzberg, içsel ihtiyaçlar ve bunların karşılanması için gereken gayret arasındaki bağlantıyı incelerken, Vroom'un beklenti kuramı; gayreti, performansı ve sonuçları ayrı tutmak, beklenti kuramı hareketin mutluluğı başarıyla yükseltmek ve başarısızlığı minimuma indirmek olan seçenekler arasında mantıklı tercihlerden oluştuğunu öngörür. Vroom, çalışanın işteki aktifliğinin kişilik, zeka, yetenek, iş tecrübesi gibi kişisel etkenlere dayandığını savunmuştur. Çaba, performans ve motivasyonun bir kişinin kişisel motivasyonu ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Victor Vroom, insanların işteki davranışları ile hedefleri arasındaki ilişkinin, diğere bilim adamlarının ilk hayal ettiği kadar basit olmadığını ileri sürmüştür.⁴⁸

⁴⁷ Nuray Senemoğlu, Gelişim, Öğrenme ve Öğretim:Kuramdan Uygulamaya (21. Baskı), Pegem Yayıncılık, Ankara, 2012, ss.154

⁴⁸ Aşkın Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, ss.37-38

Beklentiler kuramında sözü edilen üç temel faktörü aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:⁴⁹

- Değerlik: Bireyin beklenen sonucu almasının önemidir. Değerin pozitif olması için, kişinin, sonucu elde etmeme sonucuna ulaşmayı tercih etmesi gerekir. Örneğin, eğer birileri temel olarak para tarafından motive edilmişse, ek süre izinlerine değer vermeyebilir.
- Beklenti: Beklenti, artan çabanın performansın yükselmesine neden olacağı inancıdır, yani daha çok çalışırsam daha iyi olur düşüncesidir.
- Araçsallık: İyi performans gösterildiği takdirde değerli bir sonucun alınacağı inancıdır. Birinci seviye sonucun derecesi ikinci seviye sonucuna neden olur. Diğer bir ifadeyle, personelin aldığı maaş gelir sağlama yanında aynı zamanda statü kazanmak için de bireye yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda maaş statü elde etmek için bir araç haline gelmektedir.

1.5.2.3. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı (Lawler-Porter)

Lyman Porter ve Edward Lawler, bazı modelleri birleştirerek kapsamlı bir motivasyon teorisi geliştirdiler. Modelin büyük kısmı Vroom'un beklenti modeli üzerine inşa edilmiştir. Porter ve Lawler'in kuramı, Vroom'un kuramının daha gelişmiş tama yakın bir güdüleme modelidir. Geliştirilmiş beklenti kuramı, çalışanın davranışı ve bu davranışın sonuçlarındaki başarısı arasındaki bağlantıyı açıklayan bir kuramdır. Motivasyonun tatmin ya da performansa eşit olmadığını belirtmektedirler. Memnuniyet ve performans arasında var olan karmaşık ilişkiyi açıklamak için çok değişkenli bir model önerdiler. Porter ve Lawler'in modelindeki ana nokta, çaba veya motivasyonun doğrudan performansa yol açmamasıdır. Aslında, yetenekler ve özellikler ile ve rol algıları ile tedavi edilir. Sonuçta, performans memnuniyete yol açar.⁵⁰

Porter – Lawler söz konusu olan değişkenleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:⁵¹

- Çaba, bir çalışanın verilen bir göreve uyguladığı enerji miktarını ifade etmektedir. Bir çalışanın göreve ne kadar çaba harcayacağı iki faktör tarafından belirlenmektedir. Bunlar ödülün değeri ve çaba-ödül olasılıklarının algılanması düzeyidir.

⁴⁹ Ali Rıza Erdem Ali Rıza, Sınıfta Güdüleme, Pegem Akademi, Ankara, 2005, ss.226

⁵⁰ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996, ss.450.

⁵¹ Oğuz Onaran, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, ss.76

- Kişinin çabası, performansına yol açmaktadır. Her ikisi de eşit olabilir veya olmayabilir. Ancak, performansın miktarı emeğin miktarına ve çalışanın yetenek ve rol algısına göre belirlenir. Bu nedenle, eğer bir çalışan daha az yeteneğe sahipse ve / veya yanlış rol algısı yaparsa, büyük çabalarına rağmen performansı düşük olabilir.
- Performans memnuniyete yol açmaktadır. Memnuniyet düzeyi, elde edilen ödüllerin miktarına bağlıdır. Gerçek ödül tutarı algılanan adil kazanç ödülünü karşılar veya aşarsa, çalışan kendini tatmin edecektir. Aksine, eğer gerçek ödüller algılananlardan az düşerse, memnuniyetsizleşecektir.

Bu kuramda, çalışanın ödülün derecesine ve ihtimaline dayanarak performansın ve çabanın kalitesi bizzat vurgulanmıştır. Ödülün derecesine göre bireyin, bir işi başarması için göstereceği enerjinin yanı sıra bilgi ve becerisi ile birlikte o işi beninsemiş olmasına bağlıdır. Verilen ödül maddi veya mertebe derecesi yükseltme olabileceği gibi, bireyin başarıma ve kendini tatmin etme duygusu tamamen işsel haz durumu olabileceği belirtilmiştir.⁵²

1.5.2.4. Eşitlik Kuramı (Stacey Adams)

Çalışan bireyin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının harcadığı gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştıran bu kuram, genellikle kişinin gayret ile sonucu içeren bir çeşit oranla oluşmuştur. Kişinin bu karşılaştırma sonucunda algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranış göstermesiyle sonuçlanacaktır. Bireyler, yönetimlerince hangi ölçüde adil davranıldığına ilişkin algı ve değerlendirmeler üzerinde yoğunlaşır. İhtiyaçları ile başlayıp bunların giderilmesi ile sonuçlandığına göre okul yöneticisi de öğretmenleri okulun amacına uygun bir şekilde motive edebilmelidir.⁵³

Kuram dört kavramdan oluşmaktadır. Bunlar:⁵⁴

- Kişinin kendisi,
- Kişinin karşılaştırma yaptığı gruplar ya da kişiler,
- Kişiyeye ait bireysel özellikler
- Kişinin davranışı sonunda elde ettiği kazanımlar.

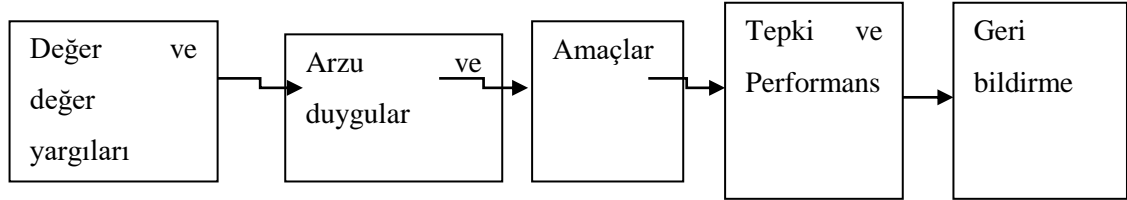
⁵² İter Akat ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 1994, ss.170

⁵³ İlhan Günbayı, Kurumlerde İş Doymu ve Güdüleme, Özen Yayıncılık, Ankara, 2000, s.42

⁵⁴ Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1999, ss.183-184

1.5.2.5. Amaç Kuramı (Edwin Locke)

Locke'un amaç kuramı hedefler, verimlilik ve çalışan katılımı arasındaki doğrudan ilişkiyi hem net hem de uygulanabilir hale getirerek modern işyeri motivasyonu için altyapı oluşturmaktadır. Locke'a göre bireylerin amaçlarının kurumların amaçlarına yönlendirilmesi gerekmektedir.⁵⁵ Amaçların ise, açık olmalı, baskın ve güçlü olmalı ve ölçülebilir olmalıdır.⁵⁶



Şekil-5 Edwin Locke Tarafından Geliştirilen Bireysel Amaçlar Kuramı⁵⁷

Amaçların, iş başarısının yükseltilmesini sağlayabilmesi için taşıması gereken özellikler şöyle sıralanır:⁵⁸

- Amaçlar, ne kadar çok açık ve anlaşılır olursa, o denli iş başarısının düzeyi yüksek olacaktır.
- Amaçların, boyun eğme ve rıza gösterme biçiminde olmayan kabulü de başarı olasılığını artırmaktadır.
- Amaçların ulaşılma durumu ile ilgili bilgilerin yöneticilere sunulması gerekmektedir.

Sonuç olarak, kurumun amaçlarını gerçekleştirme yolunda kurumda çalışan insanların davranışlarını kurumun amaçları ile örtüşme ve kurumun amaçlarını gerçekleştirme için birçok araştırmacı tarafından çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Kuramların ortak amacı çalışanların motivasyonlarını yüksek tutarak kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Günümüz teknoloji çağında bir kurumun amacına ulaşması ve o kurumun devamının sağlanması için kurum yöneticisi, bu kuramları dikkate almalı ve bu kuramları günümüz şartlarına uyarlayarak değerlendirmeli, çalışanlara bakış açısını buna göre düzenlemelidir. Çünkü kurumun

⁵⁵ Eroğlu, a.g.e., ss.292

⁵⁶ Efil, a.g.e., ss.158

⁵⁷ Hüseyin Nail Pekel, "İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Isparta, 2001, ss.19 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁵⁸ Eroğlu, a.g.e., ss.294

amacına ulaşmasında en önemli faktör, insan davranışları ile kurumun amaçlarının birbirine paralel ilerlemesi ile mümkündür.



İKİNCİ BÖLÜM

GAZİOSMANPAŞA İLÇESİ OKULLARINDA BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırma ile ilgili yapılan araştırmanın amacı, önemi, sayıtlıları, kapsamı, sınırlılıkları, biçimi, tüm çalışma alanı ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması hakkında bilgiler ifade edilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın hedefi Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İlköğretim Okullarından ilkokullarda çalışan okul yöneticilerinin okulda öğretmenlerin motivasyon oluşumuna olan etkilerini, öğretmen görüşleri açısından ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, ilkokullara yönetici yetiştirilmesi ve atamasında uygulamaya kaynaklık etmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmaya ile okul yöneticilerinin, verimli ve etkili okul modelini uygulamaya geçirmede, okul personelin motivasyonunu sağlamada hangi ölçütlerin önemli olduğu, öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerinin neler olduğunun görülmesini saptamak etkin ve verimli okulun gelişimi için okul personelinin motivasyonun önemini açığa çıkarmak amaçlanmıştır. Bu proje konusu ile ilgili yapılan araştırmada problem cümlesi ve buna bağlı alt problem cümleleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Araştırmanın problem cümlesi: İlköğretim Okullarında, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkisi, öğretmenlerin görüşlerine göre ne düzeydedir?

Araştırmanın alt problem cümleleri:

- İlköğretim Okullarında, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkisine ilişkin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmakta mıdır?
- İlköğretim Okullarında, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkisine ilişkin öğretmenlerin medenilerine göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmakta mıdır?
- İlköğretim Okullarında, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkisine ilişkin öğretmenlerin branşlarına göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmakta mıdır?
- İlköğretim Okullarında, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkisine ilişkin öğretmenlerin yaşlarına göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmakta mıdır?

- İlköğretim Okullarında, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkisine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmakta mıdır?
- İlköğretim Okullarında, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkisine ilişkin öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre görüşleri arasında farklılık var mıdır?

Araştırmada, yukarıda belirtilen sorular kapsamında, İlköğretim Okullarında öğretmenlerinin çalışma motivasyon düzeyleri incelenerek, bu çalışma motivasyon düzeylerine okul yöneticilerinin etkisinin ne düzeyde etkili olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezi geliştirilmiştir:

H1: Öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkisi vardır.

2.2. Araştırmanın Önemi

Okulun eğitim-öğretim faaliyetleri, idaresi, randımanı, hedeflerine ulaşması, misyon ve vizyonunu başarıyla gerçekleştirilmesi, faaliyetlerini devam ettirmesi için önemle dikkat edilmesi gereken bir konu olan motivasyon, okul çalışanının hissettiği eksikliklerle başlayıp, giderilmesiyle sonlandığına göre, eğitim yöneticisi de, eğitim çalışanını okulun hedefine uygun bir şekilde motive yapabilmeli ve hevesli hale getirebilmelidir. Eğitim yöneticisi olarak da elde edeceği başarı ile motivasyon bilgisi arasında yakın bir ilişki olması mümkündür.⁵⁹

Okullarda, belirlenen amaçları gerçekleştirmek, okulun başarısını yükseltebilmek için okulda çalışan personellerin maksimum düzeyde güdülenmiş olmaları çok önemlidir. Öğretmenlerin işlerine tam katılım sağlaması, mutlulukları, güzel bir okul ortamının oluşması ve sağlam bir okul irfanının oluşması için şart olan motivasyonun oluşmasında okul yöneticilerinin görevi büyük önem taşır.

Bu araştırma ile öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini en verimli şekilde yerine getirebilmelerinde kendilerinin nelerden etkilendiği, yöneticileri tarafından olumlu ve olumsuz nasıl etkilendikleri, motivasyonlarını maksimum derecesine getirmede yöneticilerinin hangi çeşit hareketlerin onlar için önemli olduğu, yöneticilerin, öğretmenleri güdülemede ne derecede başarılı ve yeterli yönetici davranışı

⁵⁹ Karaboğa, a.g.e., ss.47

gösterebildikleri konusunda öğretmenlerin görüşlerini ortaya çıkarmak, çalışan öğretmen güdülenmesine dair öneriler geliştirilmesine kaynak oluşturulmuş, okul yöneticilerine ve uygulayıcılarına öneriler sunulması sağlamaktır.

2.3. Araştırmanın Sayıltıları, Kapması ve Sınırlılıkları

Araştırmada;

- İlköğretim Okullarında, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkisini saptamak için uygulanan ankete verilen cevaplar öğretmenlerin gerçek görüşlerini yansıttığı,
- Seçilen örneklem evreni temsil ettiği,
- Araştırmanın kapsamında kullanılan ölçme araçları, araştırmanın amacına ve içeriğine uygun olduğu,
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin ile geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

Bu araştırmanın çalışma alanı İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesindeki ilkokullarda çalışan öğretmenlerdir.

- Bu araştırma 2018-2019 Eğitim Öğretim yılı ile sınırlıdır.
- Bu araştırma İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesi resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Özel Okullar araştırmanın sınırı dışında tutulmuştur.
- Araştırma Gaziosmanpaşa İlçesindeki 10 İlkokulda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerine anket çalışması yapılmış, tüm öğretmenler ve tüm ilkokullar araştırma kapsamı dâhilinde değerlendirilmiştir.
- Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığı'ndan bağımsız hareket edememesi ve resmi kanun ve yönetmeliklere bağlı olmak zorunda olması ve benzeri nedenlerle okul yöneticileri öğretmenlerin motivasyonları üzerinde yeterince etkili olmamasına neden olmaktadır. Bu tür dış unsurlar araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

2.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modeli tercih edilmiştir. Genel tarama modeli çok sayıda çalışandan oluşan bir çalışma alanında, çalışma alanı hakkında genel bir yargıya ulaşmak için, çalışma alanının tümü ya da ondan seçilecek örnekler, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.⁶⁰ Araştırmada anket tekniği

⁶⁰ Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntem, Nobel Yayın, Ankara, 1998, ss.79

kullanılarak araştırma yapılmıştır. Anket tekniği ile araştırmalarda insanların bir konu hakkındaki fikirleri saptanmaya çalışılmaktadır.

Bu araştırmada eğitim kurumunun bir parçası olan ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin okulda öğretmenlerin çalışma motivasyonları üzerine tesirini, öğretmenlerin bakış açısıyla açığa çıkarmaktadır. İlkokulda alışan okul yöneticilerinin okulda motivasyon oluşumuna olan etkilerini, öğretmenler tarafından ne derece yeterli grldđđ bulunmak istendiği için, anket yöntemi kullanılarak genel tarama modeli yöntemi kullanılmıştır.

2.5. Araştırmanın Evreni Ve rneklemi

Bu araştırmanın çalışma alanı İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Bu çalışmanın rneklemi ise Gaziosmanpaşa ilçesinde bulunan MEB'e bağlı 10 ilkokulda görev yapan; 165 sınıf ve 119 branş öğretmenidir.

2.6. Veri Toplama Aracının Hazırlanması Ve Verilerin Toplanması

Okul yöneticilerinin, okulda ğretmenlerinin motivasyon oluşumuna olan etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmamızda bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anketin adı "İlköğretim Okullarında, ğretmenlerin alışma Motivasyonlarına Yöneticilerinin Etkisi" dir. Anketin oluşturulmasında; bilirkişi, konuyla ilgili konulan yasalar, yöneticilerinin görev tanımı ve ilgili kaynaklardan faydalanılmıştır. Araştırmada iki kısımdan oluşan ölçek kullanılmıştır. İlk kısımda öğretmenlerin kişiisel bilgilerinin belirlenmesi için 6 soru, ikinci kısımda ise okul yöneticilerinin motivasyon oluşumuna etki düzeylerini ölçmek için 25 soru mevcuttur. İkinci kısımda sorulan sorularda beşli derecelendirme leği kullanılmıştır. Bu lek; kesinlikle katılıyorum(5), katılıyorum(4), kararsızım(3), katılmıyorum(2), kesinlikle katılmıyorum(1)dur. Araştırma 2018-2019 eğitim ğretim yılında İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesindeki 10 okulda çalışan öğretmenlere uygulanmıştır. Bizzat okullara gidilerek çalışmanın amaçları anlatılmış ve öğretmenlerin katılmaları istenmiştir. Bunun sonucunda öğretmenlere anketler uygulanarak toplanmıştır. Ankete katılan 284 öğretmenin değerlendirmesi dikkate alınmıştır.

2.7. Verilerin Analizi

Ölçekte, İlköğretim Okullarında, ğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkilerinin belirlemek amacı ile 5'li Likert tipi derecelendirme

ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek Kesinlikle katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kararsızım(3), Katılıyorum(4), Kesinlikle katılıyorum(5) şeklinde uygulanmıştır.

İlköğretim Okullarında, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına okul yöneticilerinin etkilerinin belirlemek amacı ile yapılan bu çalışmada demografik özelliklere ilişkin bulguları ve ölçek maddelerine verilen cevapların dağılımlarını tespit edebilmek için tanımlayıcı istatistiklerden (yüzde, frekans, ortalama, standart sapma) yararlanılmıştır. Problem cümlelerine ilişkin bulguları ortaya koyabilmek içinse iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi ve ikiden fazla grup karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Tüm analizler SPSS 21 paket programı ve Microsoft Excell 2010 kullanılarak yapılmıştır. Yapılan tüm testler 05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Değerlerin analizinde; yüzdeler dağılımı (%) ve frekans (N) puan ortalamaları (x) kullanılmış ve bu değerler baz alınarak yorumlanmıştır.

Araştırma ile kazanılmış olan veriler ilerleyen bölümde tablolar yardımıyla yorumlanmıştır.

Tablo-1 Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde kullanılan değer aralıkları

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Kesinlikle katılmıyorum	1,00- 1,79
2	Katılmıyorum	1,80- 2,59
3	Kararsızım	2,60- 3,39
4	Katılıyorum	3,40- 4,19
5	Kesinlikle katılıyorum	4,20- 5,00

Tablo-2 Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N
.951	25

Kurumsal adalet ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarını aşağıdaki kriterler bazında değerlendirilebilir.⁶¹

⁶¹ Ezel Tavşancıl, Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Pegem Akademi, Ankara, 2006

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirlerdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu kriterlere göre, Ölçek vasıtası ile elde ettiğimiz verilerin iç tutarlılığı yüksek derecede güvenilirlerdir.

Gaziosmanpaşa İlçesi İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlere uygulanan anket sonucunda araştırmanın konusu ile ilgili araştırma konusunun probleminin çözümüne ilişkin elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya atılan bilimsel sonuç ve tartışmalar mevcuttur.

Araştırmada ilk önce çalışan öğretmenlerin demografik bilgilerine dair veriler incelenmiş olup, daha sonra alt problemlere ilişkin veriler incelenmiştir. Çeşitli yöntem ve istatistikler kullanılarak, elde edilen bulgular sonucunda problemlerin çözümü için tablolar halinde belirtilmiştir. Tabloların altında bulgulara dair açıklamalar mevcuttur.

2.8 Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgular

Bu bölümde çalışmaya kayıtlı öğretmenlerin kişisel bilgilerine dair: cinsiyet, medeni durumu, yaş grubu, mesleki kıdemi, öğrenim durumu ve branş değişkenleriyle ilgili frekans değerleri ve buna bağımlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bu değişkenlere ilişkin sayısal değerleri aşağıda verilmiştir.

“Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” başlıklı anket formunun Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre t testi ve ortalama değeri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo-3 Öğretmenlerin "Cinsiyet" Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	Ort.
Kadın	152	3.8476
Erkek	132	3.9079

Tablo 3’te görüldüğü üzere cinsiyete göre karşılaştırma yapmak için yapılan dağılım sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı fark tespit edilememiştir. ($p=.404$, $p>.05$). Kadın ve erkeklerin motivasyon düzeyleri birbirine benzerdir.

“Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” başlıklı anket formunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine göre varyans analizi değerleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo-4 Öğretmenlerin "Kıdem" Değişkenine Göre Dağılımı (Tek Yönlü Varyans Analizi)

		Motivasyon		F	p
		Ort.	Standart Sapma		
Yaş	1-5 yıl	3.94	.66	3.738	.003
	6-10 yıl	3.68	.61		
	11-15 yıl	3.83	.44		
	16-20 yıl	4.06	.66		
	21-25 yıl	4.37	.36		
	26 ve üstü	4.09	.39		

Kıdeme göre motivasyon düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan varyans analizi sonucunda Kıdeme göre motivasyon düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir ($p=.003$, $p<.05$). Farklılığın nedeni; 21-25 yıl arası kıdeme sahip olanlardan kaynaklanmaktadır.

“Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” başlıklı anket formunun Öğretmenlerin Yaş Değişkenine göre varyans analizi değerleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo-5 Öğretmenlerin "Yaş" Değişkenine Göre Dağılımı (Tek yönlü Varyans Analizi)

		Motivasyon		F	p
		Ort.	Standart Sapma		
Yaş	20-25 yaş	4.10	.59	5.884	.000
	26-30 yaş	3.64	.67		
	31-35 yaş	3.89	.53		
	36-40 yaş	3.77	.71		
	41-45 yaş	4.07	.33		
	46 yaş ve üzeri	4.15	.41		

Yaşa göre motivasyon düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan varyans analizi sonucunda yaşa göre motivasyon düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir($p=.000$, $p<.05$)

“Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” başlıklı anket formunun Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine göre frekans ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo-6 Öğretmenlerin "Öğrenim Durumu" Değişkenine Göre Dağılımı

		Motivasyon		F	p
		Ort.	Standart Sapma		
Öğrenim Durumu	1	4.36	.40	6.192	.000
	2	3.82	.61		
	3	3.98	.66		
	4	3.84	.		

Öğrenim durumuna göre motivasyon düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan varyans analizi sonucunda öğrenim durumuna göre motivasyon düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir($p=.000$, $p<.05$)

“Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” başlıklı anket formunun Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre frekans ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo-7 Öğretmenlerin "Branş" Değişkenine Göre Dağılımı (t testi)

Branş	n	Ort.	t	p
Sınıf Öğretmeni	165	3.8470	.922	.357
Branş Öğretmeni	119	3.9153		

Branşa göre yapılan karşılaştırma sonucunda sınıf öğretmeni ve Branş öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=.357$, $p>.05$). Sınıf ve branş öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri birbirine benzerdir.

“Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” başlıklı anket formunun Öğretmenlerin Medeni

Durumuna Değişkenine göre frekans ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo-8 Öğretmenlerin "Medeni" Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	n	Ort.	t	p
Evli	133	3.8427	-.846	.398
Bekar	151	3.9046		

Medeni duruma göre karşılaştırma yapmak için yapılan t testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir. ($p=.398$, $p>.05$) Evli ve bekarların motivasyon düzeyleri birbirine benzerdir.

2.9. Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Bağımsız Değişkenlerle İlişkilerine Ait Bulgular

2.9.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

“Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” başlıklı anket formunun Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre frekans ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo-9 Cinsiyet Değişkenine Göre “İlköğretim Okullarında, Öğretmenlerin Çalışma Motivasyonlarına Yöneticilerinin Etkisi” Anketi Sonuçlar

Cinsiyet	Frekans (F)	\bar{X}
Kadın	152	3,85
Erkek	132	3,91

Yukarıdaki Tablo 9’ da olduğu gibi ilişkisiz grup testi ile; “İlköğretim Okullarında, Öğretmenlerin Çalışma Motivasyonlarına Yöneticilerinin Etkisi” tabirinin cinsiyet değişkenine göre aritmetik ortalamalarının değişkenlik oluşup oluşmadığına bakıldığında aritmetik ortalamalar, erkeklerde 3,91 iken kadınlarda 3,85 olduğu görülmüştür.

2.9.2. Görev Değişkenine Ait Bulgular

“Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” başlıklı anket formunun Öğretmenlerin Görev Değişkenine göre frekans ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo-10 Görev Değişkenine Göre “İlköğretim Okullarında, Öğretmenlerin Çalışma Motivasyonlarına Yöneticilerinin Etkisi” Anketi Sonuçlar

Görev	Frekans (F)	\bar{X}
Sınıf Öğretmeni	165	3,85
Branş Öğretmeni	119	3,92

Yukarıdaki Tablo 10’ da olduğu gibi ilişkisiz grup testi ile “Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” tabirinin görev değişkenine göre değişkenlik oluşup oluşmadığına bakıldığında aritmetik ortalamalar, branş öğretmenlerinde 3,92 ike sınıf öğretmenlerinde 3,85 olduğu görülmüştür.

2.9.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Bulgular

“Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” başlıklı anket formunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine göre frekans ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo-11 Meslek Kıdemi Değişkenine Göre “Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” Anketi Sonuçlar

Kıdem (Yıl)	Frekans (F)	\bar{X}
1-5	126	3,94
6-10	80	3,68
11-15	42	3,83
16-20	13	4,06
21-25	7	4,77
26 ve üstü	16	4,09

Yukarıdaki Tablo 11’ de olduğu gibi ilişkisiz grup testi ile “Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” tabirinin Mesleki Kıdem değişkenine göre değişiklik oluşup oluşmadığına bakıldığında aritmetik ortalamalar;

1-5 kıdem yılının 3,94, 6-10 kıdem yılının 3,68, 11-15 kıdem yılın 3,83, 16-20 kıdem yılının 4,06, 21-25 kıdem yılının 4,77, 26 ve üstü kıdem yıllarının ise 4,09, olduğugörölmüştür.



“Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” başlıklı anket formunun öğretmenlere yöneltilen sorulara verdikleri cevapların Frekans, Yüzde ve Aritmetik Ortalama değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo-12 İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin, “ Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama” ne İlişkin Bağlı Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde Ve Aritmetik Ortalamaya Göre Dağılımı

NO	MADELER	Kesinlikle katılıyor		Katılıyor		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		\bar{x}
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Yöneticiler, Öğretmenlere karşı dürüst ve açık sözlüdür.	98	34,50	110	38,74	51	17,97	23	8,09	2	0,70	3,98
2	Yöneticiler, hata yaptığında hatayı çalışanların üzerine atmaz.	83	29,24	138	48,59	44	15,49	17	5,98	2	0,70	4,00

NO	MADELER	Kesinlikle katılıyor		Katılıyor		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		\bar{X}
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
3	Yöneticiler, eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik eder.	53	18,66	127	44,72	67	23,59	32	11,27	5	1,76	3,67
4	Yöneticiler, çalışanların hatasına tanık olduğunda, başkasının olmadığı bir ortamda ilgili öğretmen ile yapıcı bir şekilde konuşur.	82	28,87	123	43,32	48	16,90	24	8,45	7	2,46	3,88
5	Yöneticiler, kurumun hedeflerini bilir ve bunlara ulaşmaya çalışır.	83	29,24	145	51,06	39	13,72	15	5,28	2	0,70	4,03
6	Yöneticiler, kurumun hedeflerini öğretmenlere aktararak, bu hedeflere ulaşmak için ortak çalışmalar yapar.	76	26,76	141	49,65	46	13,72	19	6,69	2	0,70	3,95

NO	MADELER	Kesinlikle katılıyor		Katılıyor		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		\bar{X}
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
7	Yöneticiler, öğretmenlerin önemli kararlara katılmalarını teşvik eder.	61	21,49	133	46,84	63	22,18	23	8,09	4	1,40	3,79
8	Yöneticiler, eğitim konusundaki gelişmelerle ilgili bilgi paylaşımında bulunur.	85	29,93	126	44,37	41	14,44	28	9,86	4	1,40	3,92
9	Yöneticiler, öğretmenlerin yaptıkları çalışmalar hakkında geri bildirimde bulunur.	57	20,07	155	54,58	55	19,37	16	5,63	1	0,35	3,88
10	Yöneticiler, öğretmenlerin kariyer gelişimini destekler.	64	22,55	126	44,37	58	20,42	23	8,09	13	4,57	3,72
11	Yöneticiler, öğretmenlerin düşüncelerine katılmasa bile onları dinler.	91	32,05	143	50,35	33	11,62	16	5,63	1	0,35	4,08

NO	MADELER	Kesinlikle katılıyorrum		Katılıyorrum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		\bar{X}
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
12	Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılıdır.	115	40,49	130	45,78	31	10,92	7	2,46	1	0,35	4,24
13	Yöneticiler, alacağı kararlar öncesinde öğretmenlerin de görüşünü alır.	68	23,94	104	36,62	76	26,77	30	10,56	6	2,11	3,70
14	Yöneticiler, öğretmenlere yapıcı eleştiride bulunur.	70	24,65	142	50	56	19,72	10	3,52	6	2,11	3,92
15	Yöneticiler, öğretmenlerin girişimlerini destekler.	79	27,82	137	48,24	57	20,07	10	3,52	1	0,35	4,00
16	Yöneticiler, öğretmenlerin sınıf ortamında yaşadıkları problemleri çözücü bir tutum izler.	70	24,65	146	51,41	37	13,03	28	9,86	3	1,05	3,89
17	Yöneticiler, öğretmenlerin okul ortamında yaşadıkları problemleri çözücü bir tutum izler.	55	19,37	157	55,28	52	18,31	18	6,34	2	0,70	3,86

NO	MADELER	Kesinlikle katılıyorrum		Katılıyorrum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		\bar{X}
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
18	Yöneticiler, öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunabilecek eğitim programları düzenler.	36	12,68	139	48,95	63	22,18	37	13,03	9	3,16	3,55
19	Yöneticiler, öğretmenlerin kendilerini rahat hissedecekleri bir okul ortamı oluşturulmasına destek olur.	66	23,25	141	49,65	57	20,07	17	5,98	3	1,05	3,88
20	Yöneticiler, okulun gelişimiyle alakalı kararlar alırken öğretmenlerle işbirliği içinde hareket eder.	69	24,30	133	46,84	58	20,42	20	7,04	4	1,40	3,86
21	Yöneticiler, okul-öğretmen-veli işbirliğini etkin biçimde yönetir.	59	20,78	110	38,74	88	30,99	23	8,09	4	1,40	3,69

NO	MADELER	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		\bar{X}
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
22	Yöneticiler, öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlarda onların arkasında durur.	68	23,94	136	47,89	50	17,61	24	8,45	6	2,11	3,83
23	Yöneticiler, okul yönetimini öğretmenlerle işbirliği içinde yürütür.	52	18,31	130	45,78	68	23,94	27	9,51	7	2,46	3,68
24	Yöneticiler, öğretmenlerin meslek içi eğitim çalışmalarına katılmalarını destekler.	68	23,94	150	52,82	47	16,55	14	4,93	5	1,76	3,92
25	Yöneticiler, okul ortamının etkin bir paydaşı olmak için çalışır.	74	26,06	154	54,23	41	14,44	8	2,81	7	2,46	3,99
GENEL ORTALAMA												3,876

1. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler çalışanlara karşı dürüst ve açık sözlüdür.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,98$ (Katılıyorum) düzeyindedir.
2. Tablo12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, hata yaptığında hatayı çalışanların üzerine atmaz.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 4,00$ (Katılıyorum) düzeyindedir.
3. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, eğitim- öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik eder.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,67$ (Katılıyorum) düzeyindedir.
4. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler çalışanların hatasına tanık olduğunda, başkasının olmadığı bir ortamda ilgili öğretmen ile yapıcı bir şekilde konuşur..” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,88$ (Katılıyorum) düzeyindedir.
5. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, kurumun hedeflerini bilir ve bunlara ulaşmaya çalışır.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 4,03$ (Katılıyorum) düzeyindedir.
6. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, kurumun hedeflerini öğretmenlere aktararak, bu hedeflere ulaşmak için Ortak çalışmalar yapar.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,95$ (Katılıyorum) düzeyindedir.
7. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, öğretmenlerin önemli kararlara katılmalarını teşvik eder.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,79$ (Katılıyorum) düzeyindedir.
8. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, eğitim konusundaki gelişmelerle ilgili bilgi paylaşımında bulunur.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,92$ (Katılıyorum) düzeyindedir.
9. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, öğretmenlerin yaptıkları çalışmalar hakkında geri bildirimde bulunur.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,88$ (Katılıyorum) düzeyindedir.
10. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, öğretmenlerin kariyer gelişimini destekler.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,72$ (Katılıyorum) düzeyindedir.
11. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, öğretmenlerin düşüncelerine katılmasa bile onları dinler.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 4,08$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

12. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılıdır.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 4,24$ (Kesinlikle katılıyorum) düzeyindedir.

13. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, alacağı kararlar öncesinde öğretmenlerin de görüşünü alır.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,70$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

14. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, öğretmenlere yapıcı eleştiride bulunur.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,92$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

15. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, öğretmenlerin girişimlerini destekler.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 4,00$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

16. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, öğretmenlerin sınıf ortamında yaşadıkları problemleri çözücü bir tutum izler.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,89$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

17. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, öğretmenlerin okul ortamında yaşadıkları problemleri çözücü bir tutum izler.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,86$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

18. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, öğrencilerin mesleki gelişimine katkıda bulunabilecek eğitim programları düzenler.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,55$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

19. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, öğretmenlerin kendilerini rahat hissedecekleri bir okul ortamı oluşturulmasına destek olur.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,88$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

20. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, okulun gelişimiyle alakalı kararlar alırken öğretmenlerle işbirliği içinde hareket eder.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,86$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

21. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, okul-öğretmen-veli işbirliğini etkin biçimde yönetir.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,69$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

22. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlarda onların arkasında durur.” ifadesine katılmaları $\bar{x} = 3,83$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

23. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, okul yönetimini öğretmenlerle işbirliği içinde yürütür.” ifadesine katılmaları $\bar{x}=3,68$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

24. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, öğretmenlerin meslek içi eğitim çalışmalarına katılmalarını destekler.” ifadesine katılmaları $\bar{x}=3,92$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

25. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasına katılan öğretmenler “Yöneticiler, okul ortamının etkin bir paydaşı olmak için çalışır.” ifadesine katılmaları $\bar{x}=3,99$ (Katılıyorum) düzeyindedir.

2.10. Öğretmenlerin Kişisel Bilgi Ve Diğer Bağımsız Değişkenlere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tartışmalar

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmada yer alan öğretmenlerin % 53,52’ sinin kadın, % 46,48’inin erkek öğretmenler oluşmaktadır. Bu durum;

- Araştırmaya katılım sağlayanların çoğunluğunu kadın öğretmenlerin oluşturduğunu gösterir.
- Cinsiyete göre karşılaştırma yapıldığında erkek ile kadın arasında motivasyon düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir.
- Araştırma sonucuna göre kadın ve erkeklerin motivasyon düzeylerinin birbirine benzer olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, örneklem gurubu oluşturan öğretmenlerin %44,36’sının çalışma yılı 1-5 yıl olan öğretmenlerden olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda;

- Gaziosmanpaşa İlçesindeki okullarda, yüksek göç nedeniyle eğitimin üst seviyeye ulaşmamasına paralel olarak, öğretmenlerinde bu ilçe okullarında kalıcı olmadığını ve ilk atama öğretmen atamasının çok yapıldığını gösterir.
- Yeni göreve başlayan öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olduğu kıdem yılı arttıkça motivasyonlarında düşüş olduğu görülmüştür.

Tabloda 5 incelendiğinde, öğretmenlerin 30 yaş ve 30 yaş altı grubu öğretmenler % 48,59'u , 31-35 yaş arası öğretmenler % 27,12' sine sahiptir. Bunun sonucunda 35 yaş altı öğretmenler %75,71' ini teşkil etmektedir. Sonuç olarak;

- İstanbul'da birçok yeni okulun inşa edilmiştir ve bu durumun en önemli nedeni göçler sonucunda okul yetersizliğinin başgöstermesidir.
- İstanbul'a gelen yeni ve genç yaştaki eğitimci sayısının yüksek olduğunu göstermektedir.
- Öğretmenlerin yaşlarına göre motivasyonlarını tespit için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaşa göre motivasyon düzeylerinin değiştiği tespit edilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde, örneklem gurubu öğretmenlerin % 8,45'inin ön lisans, 91,20' sinin lisans ve yüksek lisans eğitimini tamamladıkları anlaşılmaktadır. Örneklem gurubundaki öğretmenlerin tamamına yakını Lisans Eğitimi tamamlayan öğretmenlerden oluşmaktadır. Sonuç olarak;

- YÖK tarafından öğretmenlerin eğitimi esnasında gerekli eğitim programlarının takip edildiğini ortaya koymaktadır.
- Örnekleme'deki öğretmenlerin küçük bir bölümünün ön lisans mezunu öğretmenler oluşturmaktadır. Bu durum ön lisans mezunu olan öğretmenlerin çoğunluğunun Gaziosmanpaşa ilçesinde görev yapmadıklarını veya emekli olduklarını düşündürür.
- Lisans ve Yüksek Lisans mezunu öğretmenlerin motivasyon düzeyleri daha yüksek, ön lisans mezunu öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde, örneklem gurubu öğretmenlerin %58,10'u Sınıf Öğretmeni, %41,90'ı ise Branş Öğretmeni oldukları görülmüştür. Bu durum;

- İlkokullarda branş gerektiren dersler için alanının uzmanı öğretmenler görev yaptıkları görülmüştür.
- Öğretmen gurubundaki Branş Öğretmeni sayılarının fazla çıkması Ücretli Öğretmen sayılarının fazla olduğunu ve Sınıf Öğretmeni açığının da fazla olduğunu

düşüncesini doğrumuştur.

- Branş Öğretmenleri ile Sınıf Öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 8 incelendiğinde, örneklem gurubu öğretmenlerin %46,83'ünün evli, %53,17'sinin ise bekar öğretmen oldukları görülmüştür. Bu durum;

- . Gaziosmanpaşa İlçesinde ilk atama öğretmenlerin fazla olduğu düşündürmektedir.
- . Öğretmenlerin medeni durumunu tespit etmek için yapılan t testi sonucuna göre evli ile bekâr öğretmen arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.
- . Evli ve Bekâr Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri birbirine benzerdir.

2.11. Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Tartışmalar

2.11.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen veriler tartışılacaktır. Analiz sonuçları incelendiğinde Öğretmen deneklerin bağımlı sorulara yanıtları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına bakıldığında sonuç olarak anlamlı farklılık elde edilememiştir.

Okul Yöneticilerinin Çalışan Öğretmenlerin motivasyonlarına olan etkisini cinsiyet değişkenine göre Tablo 3'e bakıldığında erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre $t = -.0603$ lük bir farkın olması sonucunda erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre çalışma motivasyonlarına az da olsa etkisinin olduğunu göstermektedir.

2.11.2. “Görev” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu kısımda öğretmenlerin görev değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan anket analizi sonucunda, anlamlı farklılık bulunamamıştır.

1. Tablo 7 incelendiğinde branş öğretmenleri ve sınıf öğretmenlerini verdikleri cevap doğrultusunda, “İlköğretim Okullarında, Öğretmenlerin Çalışma Motivasyonlarına Yöneticilerinin Etkisi” konusunda verilen ifadelerin birbirlerine yakın oldukları gözlemlenmiştir. Bu durum da sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin motivasyon için davranışları öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına etkisinin aynı seviyede varsayıldığı gözlemlenmiştir..

2. Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin ankette var olan sorulara vermiş oldukları yanıt ortalamalarına bakıldığında anlamlı farklılık elde edilememiştir. Branşa göre yapılan karşılaştırma sonucunda Sınıf Öğretmeni ve Branş öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=.357$, $p>.05$). Sınıf ve branş öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri birbirine benzerdir.

2.11.3. “Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu kısımda örneklem gurubunu oluşturan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çalışma süreleri değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Yapılan analiz sonucunda, öğretmenlerin çalışma süresi ile yöneticilerin motive etkileri arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir.

Tablo 4'e bakıldığında verilen yantlara göre; 1-5 yıldır çalışmakta olan öğretmenlerin $\bar{x} = 3.94$, 6-10 yıldır çalışmakta olan öğretmenlerin $\bar{x} = 3.68$, 11-15 yıldır çalışmakta olan öğretmenlerin $\bar{x} = 3.83$, 16-20 yıldır çalışmakta olan öğretmenlerin $\bar{x} = 4.06$, 21-25 yıldır çalışmakta olan öğretmenlerin $\bar{x} = 4.37$, 26 yıldan fazla bir süredir çalışmakta olan öğretmenlerin $\bar{x} = 4,09$ oranında cevap ortalamaları fark edilmektedir. Bunun sonucunda kıdem yıl düşük olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çalışma motivasyonlarına olan davranışı algılamaları ile kıdemi daha fazla olanların algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına etkisinde mesleki kıdemin etkisi anlamlandırmalarda farklılıklar olduğu görülmektedir.

2.12. Öğretmenlerin Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde ve Ortalama Dağılımlarına İlişkin Tartışmalar

Öğretmenlerin; İlköğretim Okullarında, Öğretmenlerin Çalışma Motivasyonlarına Yöneticilerinin Etkisine ilişkin görüşlerin sonuçlarına göre:

1. Öğretmenler “İlköğretim Okullarında, Öğretmenlerin Çalışma Motivasyonlarına Yöneticilerinin Etkisi” doğrultusunda oluşan ifadeler $x=3,87$ (Katılıyorum) düzeyine karşılık gelecek şekilde görüş ifade etmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin ve idarecilerin göstermiş oldukları davranışlara bakış açılarının genel olarak pozitif olduğunu göstermektedir.

2. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasında yer alan “Yöneticiler, hata yaptığında hatayı çalışanların üzerine atmaz. Yöneticiler, kurumun hedeflerini bilir ve bunlara ulaşmaya çalışır. Yöneticiler, öğretmenlerin düşüncelerine katılmasa bile onları dinler. Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılıdır. Yöneticiler, öğretmenlerin girişimlerini destekler. Yöneticiler, çalışanlara karşı dürüst ve açık sözlüdür. Okul yöneticileri, okul ortamının etkin bir paydaşı olmak için çalışır” görüşüne okul çalışanları maksimum seviyede yanıtlar verilmiştir. Sonuç olarak okul yöneticilerinin okulun hedefleri doğrultusunda hareket ettiği, hatasını kabullendiği, okul çalışanlarına dürüst davrandığı, saygı gösterdiklerini, öğretmenleri devamlı dinledikleri ve okullarda yapılan çalışmalara istekli katıldıkları tespit edilmiştir.

3. Tablo 12 incelendiğinde anket çalışmasında yer alan “Yöneticiler, öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunabilecek eğitim programları düzenler. Yöneticiler, eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik eder. Yöneticiler, okul yönetimini öğretmenlerle iş birliği içinde yürütür. Yöneticiler, okul-öğretmen-veli iş birliğini etkin biçimde yönetir. Yöneticiler, alacağı kararlar öncesinde öğretmenlerin de görüşünü alır.” ifadelerine öğretmenlerden minimum seviyede yanıtlar alınmıştır.

Söz konusu sonuçlar, öğretmenlerin mesleki açıdan ilerlemesi konusunda idarecilerin yeterince çalışma yapmadığını, yapılan çalışmalarda ise istenilen sonuçların alınmadığı, öğretmenlerin karar verme sürecine dahil edilmediği ve öğretmenlerin karşılaştıkları problemlerin çözümü konusunda idarecilerin destek sağlamadığı görülmektedir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Okul yöneticileri karar alma esnasında söz konusu karar sonucundan etkilenebilme ihtimali olan öğretmenlerin de bu süreçte yer almasını sağlamalıdır. Okullarda öğretmenlerin, okul ile ilgili alınacak kararlara katılımlarına olanak sağlanması, okulda demokratik bir yönetim tarzının olduğu düşüncesini oluşturarak, öğretmenlerin okuldaki çalışmalara daha aktif katılmalarına ve motivasyonlarına önemli katkı sağlayacaktır.

Okul yöneticilerin okul, içindeki davranışlarında örnek bir model olmaları, olumlu davranışlarının öğretmenlerce de yapılabileceği, ancak olumsuz değerlendirilen davranışların da öğretmenleri olumsuz etkileyeceğinden, yönetici konumunda olanların kurum içinde görevlerinde ve çalışanlarla olan davranışlarında örnek olmaları öğretmen motivasyonunda önemli bir katkısı olacağı düşünülmektedir.

Okul idarecileri öğretmenlerin düşüncelerine saygıyla yaklaşmalıdır çünkü öğretmenler, gerçekleştirilen eğitim-öğretim faaliyetlerinde yer alan en önemli insan kaynağıdır.

Okul idarecileri; öğretmenlerle iletişimde, saygıya dayalı, değer verir bir yaklaşımda ve emir cümleli olmayan bir iletişim kurmaları, çalışanların motivasyonunda önemli bir katkı sağlayacaktır.

Okul idarecileri tarafından okul personelinin rahat bir şekilde sorumluluklarını yerine getirebileceği çevrenin meydana getirilmiş olması şarttır. Fiziki çevrenin eksikliğinde veya yetersizliğinde, öğretmenler motive olmakta zorlanabileceklerdir. Dolayısıyla, okul idarecileri, öğretmenlerin rahat edeceği bir çalışma ortamı oluşturmak için gerekli önlemleri almak durumundadır.

Okul idarecileri, sahip oldukları tecrübelerden öğretmenlerinde yararlanabilmeleri için bu özelliklerini kurumlarına aktarabilecek bir yönetim anlayışına sahip olmalıdırlar. Okulda ortaya çıkan problemlerin zaman geçmeden çözülebilmesi, bir daha benzer sorunların ortaya çıkmaması için gerekli önlemlerin

alınması ve bunun sonucunda öğretmenlerin ve personelin motivasyon düzeylerinin artması, idarecilerin sahip olduğu tecrübelerine bağlıdır.

Okul idarecilerinin, öğretmenlerin gerçekleştirdiği çalışmalara dikkat etmesi ve bu çalışmaları takip ederek gerektiğinde öğretmenleri övmesi, öğretmenlerin motivasyonunda çok önemlidir. Bu kapsamda, okul idarecilerinin okulda eğitimcinin faaliyetlerini yakından takip etmesi, faaliyetler sonucunda onları tebrik etmesi ve bu tebrikleri okuldaki diğer personele duyurması, eğitimcinin daha fazla motive edebilecektir.

Araştırma sonuçları özet olarak değerlendirildiğinde; İlköğretim Okullarında, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına yöneticilerin etkisinin olduğu görülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin çalışma motivasyonlarının düzeyini artırmak için öncelikle yöneticilerin çalışma motivasyon düzeylerinin artırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun içinde Milli eğitim Bakanlığı yetkilileri, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarını artırmaya yönelik ele alacağı çalışmalarda bu durumu dikkate almaları ve bu amaçla İlköğretim Okullarında görev alacak olan yöneticilerin, görev almadan önce bir hizmet içi eğitime alınması gerektiği önerilir. Bununla birlikte İlköğretim Okullarında görev alan yöneticilerin yaptıkları işten daha fazla keyif almalarını sağlamak amacıyla kendilerine yasal anlamda özerklik tanınmasının ve maddi imkanlarının iyileştirilmesinin öğretmenlerin çalışma motivasyonlarının artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADAİR John, Başarılı motivasyon, İnsanlardan en iyi verimi nasıl alabilirsiniz? (S. Uyan, Çev.) Babıralı Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003.
- AKAT İlder ve BUDAK Gönül, İşletme yönetimi. Beta Yayınevi, İstanbul, 1994.
- AYDIN Mustafa, Eğitim yönetimi: Kavramlar, süreçler, ilişkiler. Hatipoğlu Yayınları Ankara, 1991.
- AYDIN Mustafa, Eğitim yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1994.
- BALCI Ali, Başarılı okul: Kuram, uygulama ve araştırma. Ankara Üniversitesi Eğitim bilimleri fakültesi Yayınları, Ankara, 1993.
- BALÇIK Burcu, İşletme Yönetimi. Atlas Kitabevi, Konya, 1997.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, Kurumsal Davranışın Yönetimi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ekinoks Yayınevi, Ankara, 2006.
- BAYRAK Coşkun, Çağdaş İnsan ve Örgütlü Yaşam. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.
- BAYSAL A.Can ve TEKARSLAN Erdal. İşletmeciler için davranış bilimleri (2. Baskı). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- BİNBAŞIOĞLU Cavit, Eğitim yöneticiliği. Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara, 1983.
- BURSALIOĞLU Ziya, Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (17. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2012.
- ÖZDEMİR Servet, Eğitimde Kurumsal yenileşme. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2013.
- HESAPÇIOĞLU Muhsin, Etkin Okul Araştırmaları. Eğitimde Nitelik Geliştirme: Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu Bildiri Metinleri, Kültür Koleji Yayınları, İstanbul, 1991, ss. 238-243.
- CAN Halil, Organizasyon ve yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.
- CÜCELOĞLU Doğan, İnsan ve davranışları (psikolojinin temel kavramları). Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.
- DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya, İşletme yönetimi. Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- EFİL İsmail, İşletmelerde yönetim ve organizasyon. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Bursa, 1993.

- EFİL İsmail, Yönetim ve organizasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.
- ERDEM Ali Rıza, Sınıfta GÜdüleme. H. Kıran (Ed.), Başarılı sınıf yönetimi. Anı Yayıncılık, Ankara, 2005.
- EREN Erol, Yönetim ve organizasyon. Beta Yayınevi, İstanbul, 1996.
- EREN Erol, Kurumsal davranış ve yönetim psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004.
- EROĞLU Feyzullah, Davranış bilimleri, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.
- ERTÜRK Mümin, İşletmelerde yönetim ve organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2012.
- FINDIKÇI İlhami, İnsan kaynakları yönetimi (2. Baskı). Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- GÜNBAYI İlhan. Örgütlerde iş doyumunu ve güdüleme. Özen Yayıncılık, Ankara, 2000.
- GÜRGEN Haluk, Örgütlerde iletişim kalitesi. Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- KARASAR Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntem. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.
- KARSLI Mehmet.Durdu, Başarılı okul yöneticiliği. Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, 2006.
- KAYA Kemal Yahya, Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama. Bilim Yayınları, Ankara, 1991.
- KESER Aşkın, Çalışma yaşamında motivasyon. Alfa Aktüel yayınları, İstanbul, 2006.
- KOÇEL Tamer, İşletme yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010.
- ONARAN Oğuz, Çalışma yaşamında güdülenme kuramları. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
- ÖNEN Levent ve TÜZÜN Burak, Motivasyon. Epsilon Yayınları, İstanbul, 2005.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, Kurumsal Psikoloji, Alfa Aktüel Yayın Dağıtım, Bursa, 2008.
- SENEMOĞLU Nuray, Gelişim, öğrenme ve öğretim: Kuramdan uygulamaya. Pegem Akademi, Ankara, 2012.

YÜKSEL Öznur, İnsan kaynakları yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

MAKALELER

ALTINIŞIK Songül ve ARAS Çiğdem, İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon ve eğitim Kurumleri uygulama yeri okullara ilişkin örnek bir çalışma. Denizli 14.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Denizli, 2005, 143-148

ÇUBUKÇU Zühal ve GİRMEN Pınar. Ortaöğretim Kurumlarının Başarılı Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, (16) 121-136.

DÜNDAR Süleyman, ÖZUTKU Hatice ve TAŞPINAR Fatih, İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerine etkisi: Ampirik bir inceleme, Ankara Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 2007, (2), 107-109

ERGÜL Hüseyin, Motivasyon ve motivasyon teknikleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 2005, 4 (14), 67-79.

TINAZ Pınar, Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları. Mercek Dergisi. 2000, Sayı:19, 25-29.

TEZLER

ARIN Ahmet, Lise yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları karar verme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki düzeyi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

GÜNDÜZ Ayvaz, Yönetim sürecinde yöneticilerin sergilediği davranışların çalışanların motivasyonuna etkisi: eğitim kurumlarında bir uygulama. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

KARABOĞA Meral, Avcılar İlçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarının çalışan (öğretmen) motivasyonu üzerine etkisi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

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

ÖZTÜRK Hawva, Hemşirelerin motivasyon düzeyleri ve performans düzeyleri. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2002, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

PEKEL Hüseyin Nail, İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

SÖZÜEROĞLU Mehmet Akif, İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ŞAHİN Samiha, İlköğretim okulu öğretmenlerinin okulu müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algı ve beklentileri. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1997, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

YURDAKUL Rabia, Büyükçekmece İlçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonlarına etkisi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

EKLER

Aşağıdaki anket çalışmasının amacı “İlköğretim Okullarında, Öğretmenlerin Çalışma Motivasyonlarına Okul Yöneticilerinin Etkisi” konusunun araştırılmasıdır. Bu ankette Bölüm - 1’ de Demografik bilgiler Bölüm – 2’ de ise okulunuzla ilgili kişisel görüşlerinizin alınması için 25 soru bulunmaktadır. Bu sorulara lütfen “KESİNLİKLE KATILYORUM, KATILYORUM, KARARSIZIM, KATILMIYORUM, KESİNLİKLE KATILMIYORUM “ seçeneklerinden size en uygun gelen kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyunuz.

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Anket sonuçları kişi ya da kurum olarak değil genel olarak değerlendirilecektir; bu nedenle herhangi bir şekilde isminizi ya da çalıştığınız kurumu belirtmenize gerek bulunmamaktadır. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Şaban YÜCEL

Gelişim Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM-1

<p>Cinsiyetiniz*</p> <p>◇ Kadın</p> <p>◇ Erkek</p> <p>Medeni durumunuz *</p> <p>◇ Evli</p> <p>◇ Bekâr</p> <p>Yaş grubunuz *</p> <p>◇ 20-25</p> <p>◇ 26-30</p> <p>◇ 31-35</p> <p>◇ 36-40</p> <p>◇ 41 -45</p> <p>◇ 46 ve üstü</p> <p>Meslekteki Kıdem Yılıınız *</p> <p>◇ 1-5</p> <p>◇ 6-10</p> <p>◇ 11-15</p> <p>◇ 16-20</p> <p>◇ 21-25</p> <p>◇ 26 ve üstü</p>	<p>Öğrenim durumunuz*</p> <p>◇ Ön lisans</p> <p>◇ Lisans</p> <p>◇ Yüksek lisans</p> <p>◇ Doktora</p> <p>Branşınız:</p> <p>◇ Sınıf Öğretmeni</p> <p>◇ Okul Öncesi Öğretmeni</p> <p>◇ Bilişim Teknolojileri Öğretmeni</p> <p>◇ Matematik Öğretmeni</p> <p>◇ Sosyal Bilgiler Öğretmeni</p> <p>◇ Fen ve Teknoloji Öğretmeni</p> <p>◇ İngilizce Öğretmeni</p> <p>◇ Türkçe Öğretmeni</p> <p>◇ Beden Eğitimi Öğretmeni</p> <p>◇ Din Kültürü Öğretmeni</p> <p>◇ Teknoloji ve Tasarım Öğretmeni</p> <p>◇ Görsel Sanatlar Öğretmeni</p> <p>◇ Rehber Öğretmen</p> <p>◇ Diğer.....</p> <p>◇</p>
--	---

BÖLÜM-2

	YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Yöneticiler, öğretmenlere karşı dürüst ve açık sözlüdür.					
2.	Yöneticiler, hata yaptığında hatayı öğretmenlerin üzerine atmaz.					
3.	Yöneticiler, eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik eder.					
4.	Yöneticiler, öğretmenlerin hatasını herkesin ortasında söylemeyip, başkasının olmadığı ortamda, yapıcı bir şekilde dile getirir.					
5.	Yöneticiler, kurumun hedeflerini bilir ve bunlara ulaşmaya çalışır.					
6.	Yöneticiler, kurumun hedeflerini öğretmenlere aktararak, ulaşmak için tanımlamalar yapar.					
7.	Yöneticiler, öğretmenlerin önemli kararlara katılmalarını teşvik eder.					
8.	Yöneticiler, eğitim konusundaki gelişmelerle ilgili bilgi paylaşımında bulunur.					
9.	Yöneticiler, öğretmenlerin yaptıkları çalışmalar hakkında geri bildirimde bulunur.					
10.	Yöneticiler, öğretmenlerin kariyer gelişimini destekler.					
11.	Yöneticiler, öğretmenlerin düşüncelerine katılmasa bile onları dinler.					
12.	Yöneticiler, öğretmenlere karşı kibar ve saygılıdır.					
13.	Yöneticiler, alacağı kararlar öncesinde öğretmenlerin de görüşünü alır.					
14.	Yöneticiler, öğretmenlere yapıcı eleştiride bulunur.					
15.	Yöneticiler, öğretmenlerin girişimlerini destekler.					
16.	Yöneticiler, öğretmenlerin sınıf ortamında yaşadıkları problemleri çözücü bir tutum izler.					
17.	Yöneticiler, öğretmenlerin okul ortamında yaşadıkları problemleri çözücü bir tutum izler.					
18.	Yöneticiler, öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler.					
19.	Yöneticiler, öğretmenlerin kendilerini rahat hissedebilecekleri okul ortamı oluşturulmasına destek olur.					
20.	Yöneticiler, okulun gelişimiyle alakalı kararlar alırken öğretmenlerle işbirliği içinde hareket eder.					
21.	Yöneticiler, okul-öğretmen-veli işbirliğini etkin biçimde yönetir.					
22.	Yöneticiler, öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlarda onların arkasında durur.					
23.	Yöneticiler, okul yönetimini öğretmenlerle işbirliği içinde yürütür.					
24.	Yöneticiler, öğretmenlerin meslek içi eğitim çalışmalarına katılmalarını destekler.					
25.	Yöneticiler, okul ortamının etkin bir paydaşı olmak için çalışır.					