



T.C

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

**İLKOKUL VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN
BAŞARISINI ARTIRMADA DIŞSAL GÜDÜLEME (DIŞSAL MOTİVASYON)
YETERLİLİKLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cavat ÖZDEMİR

20114102013

İSTANBUL, 2015



T.C

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

**İLKOKUL VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN
BAŞARISINI ARTIRMADA DIŞSAL GÜDÜLEME (DIŞSAL MOTİVASYON)
YETERLİLİKLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cavat ÖZDEMİR

Danışman: Prof. Dr. Semra ÜNAL

İSTANBUL, 2015



T.C.
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İlkokul ve Ortaokul Öğreticilerinin Öğretmenlerin Bazılarını
Araştırmada Distan Güçlenme (Rısal Medirayen) Yetenekleri

Ad-Soyad: *Cevat Özdemir*

ONAY:

Danışman : *Prof. Dr. Semra ÜNAL*

S. Ünal

Üye: *Yrd. Doç. Dr. Mustafa MERAL*

M. Meral

Üye: *Dr. Selma ERSOY*

S. Ersoy

Onay Tarihi: *22.1.2015*

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin hat safhada olduğu ve içinde bulunduğumuz zamanın milenyum çağı olarak adlandırıldığı dünyamızda bırakın ülkemizin farklı şehirlerinde yaşayan çocukları; farklı ülkelerde yaşayan çocukların dahi birbirleri ile yarışarak kendileri için en iyi yaşam koşullarını sağlamak zorunda olmaları gerçeği öğretmenlik mesleğini önemli kılmaktadır. Öğretmenler aynı rekabet şartlarına sahip olmayan öğrencilerin bu açıklarını kapatmakla yükümlüdürler.

İşte tam da bu noktada öğrencileri başarıya ulaştıracak olan öğretmenlerin başarıya ulaşmasında birinci derece sorumlu olan okul yöneticileri akla gelmektedir. Okul yöneticilerinin işlerinin zorluğu her biri ayrı bir değer olan öğretmenlerden oluşan karmaşık okul örgütünün kendisinden kaynaklanmaktadır.

Çoğu meslek gibi öğretmenlik mesleği de uygulamalarla iş başında öğrenilmektedir. Bu nedenle öğretmenlik mesleğinin özellikle ilk yıllarında olan öğretmenler için okul yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleri, öğretmenlik mesleğinin inceliklerini öğrenmeleri ve sürekli motive edilmeleri konusunda onlara yol gösterici olmalıdırlar.

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme yeterliliklerinin “araştırma sınırlılıkları çerçevesinde” tespit edilerek okul yöneticilerine önerilerde bulunma ihtiyacı bu araştırmanın oluşmasına sebep olmuştur.

Araştırmamın konusunu belirlememde ve her aşamasında yoğun çalışma programı arasında bana zaman ayırarak yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Semra ÜNAL'a ve değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

Cavat ÖZDEMİR

İstanbul 2015

ÖZET

Bu araştırma ilkököl ve ortaoköl yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını arttırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterliliklerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma için alan uzmanı Prof. Dr Semra ÜNAL gözetiminde öğretmenlere uygulanmak üzere bir anket geliştirilmiştir. Geliştirilen bu anket araştırmanın evreni olan 2012 - 2013 eğitim öğretim yılı İstanbul İli Avcılar, Küçükçekmece ve Başakşehir ilçelerindeki devlet ve özel sektöre ait ilkököl ve ortaokullarda görevli sınıf ve branş öğretmenleri arasından tesadüfi olarak örneklem seçilen 620 öğretmene uygulanmıştır. Anketlerden toplanan veriler SPSS 22.0 programında değerlendirilerek çeşitli bulgular ve sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara dayalı önerilerde bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, denenceler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümünde motivasyon kavramı, motivasyonun oluşum süreci, motivasyonun amacı ve önemi, motivasyon tipleri, motivasyonun yararları, motivasyon teorileri, motivasyon araçları, yönetim kavramı, yönetim teorileri, eğitim yönetimi kavramı, okul yönetimi, ilköğretim kurumları, ilköğretim kurumlarının varlık nedeni ve önemi, ilköğretim okullarının amaçları, eğitim yöneticiliği ve okul yöneticiliği, okul yöneticisinin sorumlulukları, okul yöneticisinin özellikleri, okul yöneticisinin görev ve yetkileri yer almaktadır. Üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin işlenmesi ve analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır. Dördüncü bölümünde anketlere verilen cevaplardan hareketle oluşturulan frekans ve yüzde dağılım tabloları, bağımsız grup t testi tabloları, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tabloları ve tamamlayıcı Lenene'se, Post-Hoc Scheffe ve Tamhane testlerine ait tablolar ile bu tablolardan elde edilen bulgular yer almaktadır. Beşinci bölümünde sonuçlara yönelik tartışmalara yer verilmektedir. Altıncı bölümünde çalışmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara yer verilmektedir. Yedinci bölümde elde edilen bulgulardan ve ulaşılan sonuçlardan hareketle, önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Güdü, Güdülenme, Dışsal Güdülenme, Öğretmen, Yönetici, Okul

ABSTRACT

A survey has been developed under the supervision of Prof. Dr. Semra ÜNAL to be applied to the teachers. This developed survey has been applied to 620 randomly selected primary and secondary school teachers in the educational term of 2012-2013 in İstanbul's Avcılar, Küçükçekmece and Başakşehir districts. The data collected from the survey are evaluated by the SPSS 22.0 program has given some results and findings. We have tried to give some recommendations based on these results.

In the first part of the research problem situation, problem sentence, sub-problems, hypotheses, importance of the research, assumptions, limitations and definitions take place. In the second part of the research motivation concept, formation process of motivation, purpose and importance of the research, types of motivation, the benefits of motivation, theories of motivation, motivational tools, management concept, management theories, the concept of educational administration, school management, primary schools, the cause and significance of the presence of primary schools, the purpose of primary schools, educational leadership and school management, the responsibilities of school administrators, characteristics of school administrators, the duties and powers of school principals take place. In the third part of research methods are discussed. The population and sample used in the research, studies related to the collection of data, the statistical techniques used in the processing of data and analysis are described. In the fourth part of research movement frequency and percentage distribution tables created from the questionnaire responses, independent group test tables, one-way analysis of variance (ANOVA) tables and complementary Lenene's PostHocScheffè and Tamhane test tables with the findings obtained from this table take place. Discussion of the results are given in the fifth chapter. In a study in which it is given in the sixth chapter is based on the findings of the conclusions reached. Proposals have been made with the findings obtained from the seventh chapter and the achieved outcomes.

Key words: Numen, Extrinsic, Teacher, Administrator, School.

İÇİNDEKİLER	
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xxi
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	1
1.3. Alt Problemler	1
1.4. Denenceler	2
1.5. Araştırmanın Önemi	2
1.6. Sayılılar	3
1.7. Sınırlılıklar	3
1.8. Tanımlar	3
İKİNCİ BÖLÜM	5
GENEL BİLGİLER	5
2.1. Motivasyon Kavramı.....	5
2.1.1. Motivasyonun Oluşum Süreci.....	6
2.1.2. Motivasyonun Amacı ve Önemi.....	7
2.1.3.Motivasyon Tipleri	9
2.1.4. Motivasyonun Teorileri.....	11
2.1.5. Motivasyon Araçları	17
2.1.6. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi	18
2.2. Yönetim Kavramı	19
2.2.1. Klasik yönetim teorisi	20
2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi.....	22
2.2.3. Modern yönetim teorisi	22
2.3. Eğitim Yönetimi Kavramı	23
2.4. Okul Yönetimi	25
2.5. İlköğretim Kurumları	27
2.5.1. İlköğretim kurumlarının varlık nedeni ve önemi.....	27
2.5.2. İlköğretim okullarının amaçları ve görevleri	28

2.6. Yönetici Kavramı	28
2.6.1. Yöneticilerin Görevi	28
2.7. Eğitim Yöneticiliği Ve Okul Yöneticiliği	28
2.7.1. Eğitim Yöneticiliği	28
2.7.2. Okul Yöneticiliği.....	29
2.8. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları	30
2.9. Okul Yöneticisinin Özellikleri	33
2.10. Okul Yöneticisinin Görev Ve Yetkileri	33
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	35
YÖNTEM.....	35
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	35
3.2. Evrem ve Örneklem	35
3.3. Veri Toplama Araçları	35
3.4. Verilerin Toplanması.....	35
3.5. Verilerin Analizi.....	35
3.5.1. Güvenilirlik Analizi	36
3.5.2. Verilerin Analizi.....	36
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	38
BULGULAR	38
4.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	38
4.2. Bağımlı Değişkenlerin Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına Dair Analiz Bulguları.....	41
4.2.1. Cinsiyete Göre Farklılaşım Durumu	42
4.2.2. Yaş Değişkenine Göre Farklılaşım Durumu	45
4.2.3. Öğrenim Düzeyine Göre Farklılaşım Durumu	49
4.2.4. Branşa Göre Farklılaşım Durumu	56
4.2.5. Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşım Durumu.....	57
4.2.6. Okul Türüne Göre Farklılaşım Durumu	64
4.2.7. Okul Düzeyine Göre Farklılaşım Durumu.....	77
4.2.8. Aynı Yönetici ile Birlikte Çalışma Süresine Göre Farklılaşım Durumu	83
4.3. Öğretmenlerin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Dağılım Analizine Dair Bulgular	84

4.4. Dışsal GÜdülenme ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	86
BEŞİNCİ BÖLÜM	93
TARTIŞMALAR	93
5.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine (Bağımsız Değişkenlere) İlişkin Tartışmalar	93
5.2. Bağımlı Değişkenlerin Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Analizlere İlişkin Tartışmalar	94
5.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tartışmalar	94
5.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Tartışmalar	95
5.2.3. Öğrenim Düzeyine İlişkin Tartışmalar	96
5.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Tartışmalar	97
5.2.5. Mesleki Kıdeme İlişkin Tartışmalar	97
5.2.6. Okul Türüne İlişkin Tartışmalar	98
5.2.7. Okul Düzeyine İlişkin Tartışmalar	98
5.2.8. Aynı Yönetici ile Birlikte Çalışma Süresine İlişkin Tartışmalar	99
5.3. Dışsal GÜdülenme (Yöneticilerin Öğretmenlerin Başarısını Arttırmada Dışsal GÜdüleme Yeterliliği) ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye İlişkin Tartışmalar	100
5.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar	100
5.3.2. Yaş Değişkenine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar	100
5.3.3. Öğrenim Düzeyine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar	101
5.3.4. Branş Değişkenine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar	101
5.3.5. Mesleki Kıdeme Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar	102
5.3.6. Okul Türüne Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar	102
5.3.7. Okul Düzeyine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar	102
5.3.8. Aynı Yönetici ile Birlikte Çalışma Süresine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar	102
ALTINCI BÖLÜM	104
SONUÇ	104
6.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine (Bağımsız Değişkenlere) İlişkin Sonuçlar	104
6.2. Bağımlı Değişkenlerin Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Analizlere İlişkin Sonuçlar	105
6.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar	105
6.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar	106

6.2.3. Öğrenim Düzeyine İlişkin Sonuçlar	106
6.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	107
6.2.5. Mesleki Kıdeme İlişkin Sonuç lar	107
6.2.6. Okul Türüne İlişkin Sonuç lar.....	108
6.2.7. Okul Düzeyine İlişkin Sonuç lar	108
6.2.8. Aynı Yönetici ile Birlikte Çalışma Süresine İlişkin Sonuç lar	109
6.3. Dışsal Gütülenme (Yöneticilerin Öğretmenlerin Başarısını Arttırmada Dışsal Gütülenme Yeterliliği) ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuç lar.....	109
6.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Dışsal Gütülenmeye İlişkin Sonuç lar	109
6.3.2. Yaş Değişkenine Göre Dışsal Gütülenmeye İlişkin Sonuç lar	110
6.3.3. Öğrenim Düzeyine Göre Dışsal Gütülenmeye İlişkin Sonuç lar.....	110
6.3.4. Branş Değişkenine Göre Dışsal Gütülenmeye İlişkin Sonuç lar	110
6.3.5. Mesleki Kıdeme Göre Dışsal Gütülenmeye İlişkin Sonuç lar	111
6.3.6. Okul Türüne Göre Dışsal Gütülenmeye İlişkin Sonuç lar	111
6.3.7. Okul Düzeyine Göre Dışsal Gütülenmeye İlişkin Sonuç lar	111
6.3.8. Aynı Yönetici ile Birlikte Çalışma Süresine Göre Dışsal Gütülenmeye İlişkin Sonuç lar.....	111
YEDİNCİ BÖLÜM.....	112
ÖNERİLER	112
7.1. Okul Yöneticileri İçin Öneriler:	112
7.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	113
KAYNAKÇA	115
EKLER:.....	120
EK 1. Anket.....	120
EK 2. Anket Uygulanacak Okullar	124
EK 3. Anket Onay Yazısı.....	127
EK 4. Özgeçmiş.....	129

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 - Güvenirlik Analizi Sonuçları Tablosu	36
Tablo 2 - Anket Sorularını Değerlendirme Aralıkları	37
Tablo 3 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre Dağılımları	38
Tablo 4 - Öğretmenlerin Yaş Grubu Değişkenine Göre Dağılımları.....	38
Tablo 5 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre Dağılımları	39
Tablo 6 - Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre Dağılımları	39
Tablo 7 - Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine göre Dağılımları.....	40
Tablo 8 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre Dağılımları	40
Tablo 9 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre Dağılımları.....	41
Tablo 10 - Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları	41
Tablo 11 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “İşine Gerekli Özeni Göstermeyen Öğretmenleri Tespit Eder ve Uyarır” İfadesine İlişkin Analiz	42
Tablo 12 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler” İfadesine İlişkin Analiz	42
Tablo 13 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okulun Amaçlarına Ulaşması İçin Çaba Gösterir” İfadesine İlişkin Analiz	43
Tablo 14 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Mesaisinin tamamını okula ayırır” İfadesine İlişkin Analiz	43
Tablo 15 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Her zaman somut verilerle hareket eder” İfadesine İlişkin Analiz	43
Tablo 16 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder fiziksel iyileştirmelerde bulunur” İfadesine İlişkin Analiz	44

Tablo 17 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okulun ve Öğretmenlerin Teknolojik İhtiyaçlarını Karşılar ve Bunun Sürekliliğini Sağlar” İfadesine İlişkin Analiz	44
Tablo 18 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Mesleki Yayınları Tedarik Ederek Öğretmenlerin Hizmetine Sunar ve Bu Yayınlarla İlgili Tartışma Ortamları Yaratır” İfadesine İlişkin Analiz.....	45
Tablo 19 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır” İfadesine İlişkin Analiz	45
Tablo 20 - Öğretmenlerin Yaş Değişkenine göre “İmkânlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi.....	46
Tablo 20. A. Öğretmenlerin “İmkânlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır” Maddesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi.....	46
Tablo 21 - Öğretmenlerin Yaş Değişkenine göre “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi.....	47
Tablo 21. A. Öğretmenlerin “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi.....	48
Tablo 22 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre “Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşırım” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	49
Tablo 22. A. Öğretmenlerin “Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşırım” Maddesinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	50

Tablo 23 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre “Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	50
Tablo 23. A. Öğretmenlerin “Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır” Maddesinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	51
Tablo 24 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre “Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi.....	52
Tablo 24. A. Öğretmenlerin “Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır” Maddesinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi.....	52
Tablo 25 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre “Okul içi görevlendirme- lerinde bireysel özellikleri dikkate alır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	53
Tablo 25. A. Öğretmenlerin “Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır” Maddesinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi.....	54
Tablo 26 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	55
Tablo 26. A. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” Maddesinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	55

Tablo 27 - Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre “Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz	56
Tablo 28 - Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre “Öğretmenlerin birçok problemin üstesinden geleceğine inanır ve bunu onlara hissettirir” İfadesine İlişkin Analiz	57
Tablo 29 - Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” İfadesine İlişkin Analiz	57
Tablo 30 - Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre “Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	58
Tablo 30. A. Öğretmenlerin “Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi.....	58
Tablo 31 - Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre “Her zaman somut verilerle hareket eder” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi.....	60
Tablo 31. A. Öğretmenlerin “Her zaman somut verilerle hareket eder” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi.....	60
Tablo 32 - Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	62
Tablo 32. A. Öğretmenlerin “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim ” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	63

Tablo 33 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Yaptığı ders denetimlerinde öğretmenlerin kendisini göstermesine fırsat tanır” İfadesine İlişkin Analiz	64
Tablo 34 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz	65
Tablo 35 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur” İfadesine İlişkin Analiz	65
Tablo 36 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Çalışanlara güven verir” İfadesine İlişkin Analiz.....	66
Tablo 37 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlerin birçok problemin üstesinden geleceğine inanır ve bunu onlara hissettirir” İfadesine İlişkin Analiz	66
Tablo 38 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Çalışanları okulla ilgili olup bitenlerden haberdar eder” İfadesine İlişkin Analiz	66
Tablo 39 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlerin öneri ve düşüncelerine açıktır” İfadesine İlişkin Analiz	67
Tablo 40 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Gerektiğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurabilir” İfadesine İlişkin Analiz	67
Tablo 41 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlere yetki ve sorumluluk verir” İfadesine İlişkin Analiz	68
Tablo 42 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Başarılı çalışmalarında öğretmenleri takdir eder” İfadesine İlişkin Analiz	68
Tablo 43 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “İmkanlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır” İfadesine İlişkin Analiz	68

Tablo 44 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okulun amaçlarına ulaşması için çaba gösterir” İfadesine İlişkin Analiz	69
Tablo 45 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler” İfadesine İlişkin Analiz	69
Tablo 46 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için gayret gösterir” İfadesine İlişkin Analiz	70
Tablo 47 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “İşimize motive olmamız için uygun ortamlar hazırlar” İfadesine İlişkin Analiz	70
Tablo 48 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır” İfadesine İlişkin Analiz	70
Tablo 49 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okulu cazibe merkezi haline getirebilmek için öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır” İfadesine İlişkin Analiz	71
Tablo 50 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenler için sosyal projelerin hazırlanması ve uygulanmasında katkıda bulunur” İfadesine İlişkin Analiz	71
Tablo 51 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okulun sunduğu imkan ve fırsatlardan öğretmenlerin ve ailelerinin azami ölçüde yararlanmalarına dikkat eder” İfadesine İlişkin Analiz	72
Tablo 52 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Mesleki bilgi ve tecrübesini her zaman paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz	72
Tablo 53 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Mesaisinin tamamını okula ayırır” İfadesine İlişkin Analiz	72
Tablo 54 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Her zaman somut verilerle hareket eder” İfadesine İlişkin Analiz	73

Tablo 55 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur” İfadesine İlişkin Analiz	73
Tablo 56 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” İfadesine İlişkin Analiz	74
Tablo 57 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır.” İfadesine İlişkin Analiz	74
Tablo 58 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur” İfadesine İlişkin Analiz	74
Tablo 59 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar” İfadesine İlişkin Analiz	75
Tablo 60 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Mesleki yayınları tedarik ederek öğretmenlerin hizmetine sunar ve bu yayınlarla ilgili tartışma ortamları yaratır” İfadesine İlişkin Analiz	75
Tablo 61 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır” İfadesine İlişkin Analiz	76
Tablo 62 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır” İfadesine İlişkin Analiz	76
Tablo 63 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” İfadesine İlişkin Analiz	77
Tablo 64 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşırım” İfadesine İlişkin Analiz	77

Tablo 65 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz	78
Tablo 66 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Çalışanları okulla ilgili olup bitenlerden haberdar eder” İfadesine İlişkin Analiz	78
Tablo 67 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Gerektiğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurabilir” İfadesine İlişkin Analiz	78
Tablo 68 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Başarılı çalışmalarında öğretmenleri takdir eder” İfadesine İlişkin Analiz	79
Tablo 69 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler” İfadesine İlişkin Analiz	79
Tablo 70 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için gayret gösterir” İfadesine İlişkin Analiz	80
Tablo 71 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır” İfadesine İlişkin Analiz	80
Tablo 72 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Okulu cazibe merkezi haline getirebilmek için öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır” İfadesine İlişkin Analiz	80
Tablo 73 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenler için sosyal projelerin hazırlanması ve uygulanmasında katkıda bulunur” İfadesine İlişkin Analiz	81
Tablo 74 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Mesleki bilgi ve tecrübesini her zaman paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz	81

Tablo 75 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur” İfadesine İlişkin Analiz	82
Tablo 76 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” İfadesine İlişkin Analiz	82
Tablo 77 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur” İfadesine İlişkin Analiz	82
Tablo 78 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar” İfadesine İlişkin Analiz.....	83
Tablo 79 - Önermelere Verilen Cevapların Analizi	84
Tablo 80 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi	86
Tablo 81 - Öğretmenlerin Yaş Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi	86
Tablo 81. A. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dışsal Güdülenme Yeterliliklerinin Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Test Analizi.....	87
Tablo 82 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine göre Dışsal Güdülenme Analizi	88
Tablo 82. A. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dışsal Güdülenme Yeterliliklerinin Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Test Analizi	89
Tablo 83 - Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi	90
Tablo 84 - Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi	90

Tablo 85 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi	91
Tablo 86 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre Dışsal Güdülüne Analizi.....	91
Tablo 87 - Öğretmenlerin Aynı Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi	92

KISALTMALAR

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

OECD: Organisationfor Ekonomik Cooperationand Development “Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü”

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

Bkz: Bakınız

WEB: World WideWeb “Dünyayı saran ağ”

SPSS: Statistical Packageforthe Social Sciences

F: Varyans

N: Frekans

P: Anlamlılık Derecesi

Ss: Standart Sapma

X: Ortalama

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın ana hatlarını oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, denenceler, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Güdüleme; insan eylemlerini harekete geçiren, onun yönünü ve süresini belirlemekle yükümlü olan bazı öğelerdir. Bu öğelerden kastedilen ise, kişilerin kendilerinden veya onların dışındaki bazı şartlardan kaynaklanan bir enerjiyi anlatmaktadır.

Eğitim örgütlerinde de motivasyonun büyük önemi vardır. Okulda eğitim konusunda beklenen hedeflere ulaşılmasında okul yöneticisinin öğretmenleri motive etme becerisi önem taşımaktadır. Öğretmenlerle iyi iletişim kurabilen, empati yapabilen, öğretmenleri motive edebilen okul yöneticileri görevlerinde daha başarılı olmaktadır. Dolayısıyla motivasyon okuldaki öğretmenleri harekete geçiren bir gizli güçtür. Okul ve eğitim hedeflerinin başarılmasında, eğitimde performansın artırılmasında öğretmenlerin motivasyonu önem taşımaktadır.

Öğretmenlerle iyi iletişim kurabilen, empati yapabilen, öğretmenleri motive edebilen okul yöneticileri öğretmenlerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Öğretmenleri güdüleyebilen yöneticiler eğitimden beklenen performansın artmasına da katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını arttırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterliliklerini öğretmenlerin algılarına göre tespit etmek ve önerilerde bulunmaktır. Bu amacın dışında gelecekte eğitim örgütlerinden yönetsel bazı dışsal motivasyonla ilgili çalışmalara kaynak olması araştırmanın amaçlarındandır.

1.2. Problem Cümlesi

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını arttırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterlilikleri ne düzeydedir?

1.3. Alt Problemler

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını arttırmada dışsal güdüleme yeterlilikleri;

- a. Öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?
- b. Öğretmenlerin yaşına göre farklılaşmakta mıdır?
- c. Öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?
- d. Öğretmenlerin branşına göre farklılaşmakta mıdır?
- e. Öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılaşmakta mıdır?
- f. Çalışılan okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?
- e. Çalışılan okul düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?
- f. Bulunulan okulda aynı yönetici ile çalışılan toplam hizmet süresine göre farklılaşmakta mıdır?

1.4. Denenceler

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını arttırmada dışsal güdüleme yeterliliği;

1. Öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.
2. Öğretmenlerin yaşına göre farklılaşmaktadır.
3. Öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre farklılaşmaktadır.
4. Öğretmenlerin branşına göre farklılaşmaktadır.
5. Öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılaşmaktadır.
6. Çalışılan okul türüne göre farklılaşmaktadır.
7. Çalışılan okul düzeyine göre farklılaşmaktadır.
8. Bulunulan okulda aynı yönetici ile çalışılan toplam hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Öğretmenler, ülkemizin geleceğini emanet ettiğimiz nesillerimizi yetiştiren kritik öneme sahip meslek mensuplarıdır. Öğretmenlerin okullarda görevlerini yerine getirirken okul yöneticilerinin öğretmenleri motive edebilmesi; öğretmenin işini daha iyi yapabilmesi, iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve performans düzeyi üzerinde etkili olan unsurlardır. Okul yöneticileri tarafından işine dışsal olarak güdülenen öğretmenlerin işle ilgili performanslarının yükselmesi, okullarda verilen eğitimin verimliliğinin artmasına katkı sağlaması açısından

büyük önem taşımaktadır. İyi eğitilen ve yetişen nesillerde daha güçlü bir Türkiye yolunda ülkemizin teminatı olacaktır.

1.6. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularını kendi istekleri ile ve samimi olarak cevapladıkları varsayılmıştır.
2. Araştırmada örneklem alınan kişiler evreni yeterince temsil edebilecek büyüklüktedir.
3. Uygulanan anket formu, ölçek ve değerlendirme uzmanlarına incelenmiştir.
4. Araştırma konusu hakkında alınan uzman görüşleri ve gerçekleştirilen literatür taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterli olmuştur.

1.7. Sınırlılıklar

1. Araştırma sınırnı 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Avcılar, Küçükçekmece ve Başakşehir ilçelerindeki resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarda çalışan sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.
2. Araştırma bulguları ankette yer alan sorularla sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Güdü: Bireyi bir amaca ulaşmak için davranışa iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yönelten bir güçtür.

Dürtü: İnsanın daha çok biyolojik gereksinimlerini doyumak için uyanan itici güçtür.

Güdüleme: İş göreni bir işi yapmaya istekli kılmaktır.

Güdülenme: Bir işi yapmaya karşı iş görenin içinden gelen istektir.

Güdülenme düzeyi: Öğretmenlerin hiç, az, biraz, çok ve pek çok seviyelerinde güdülenmesi.

Yönetici: İlköğretim okullarında çalışmakta olan okul müdürü

Yönetim: Bir örgütü amaçlarına ulaştıracak işlerini yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran,2000,14).

Öğretmen: Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri de öğretmendir (Bursaloğlu, 1994: 41). Öğretmenler, resmi ve özel okullarda eğitim-öğretim faaliyetlerini yürüten görevlilerdir. Bir ülkede öğretmenliğin meslek oluşu, devletin öğretmen için yetiştirme ve çalışma koşulları koymasıyla başlar (Bursaloğlu, 1991, s. 41). Öğretmenlik, devletin,

eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir uzmanlık mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitim Sisteminin amaçlarına, temel ilkelerine uygun olarak yerine getirmekle yükümlüdürler (Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde 43).

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı temel anlamda kişinin davranışlarıyla ilgilidir. Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, harekete geçirmek, etki altına almak v.s. gibi anlamlara sahiptir. Motivasyon, insanların, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışlarını biçiminde tanımlanabilir. (Akt. Bingöl, 1997: 258) Motivasyon, bir hedefe dönük olarak davranışı harekete geçiren, sürdüren ve yönlendiren bir güç olarak da tanımlanmaktadır (Akt.Acat ve Demiral, 2002: 314).

Motivasyon, bireylerin birtakım ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile sonuca götüreceği davranışlarda bulunma sürecine denir. Bu süreç içinde, insan ihtiyaçlarının sürekli olarak farklılaşması sonucunda bireyin davranışlarında da değişiklikler meydana gelir (Sabuncuoğlu, 1982: 94, Akt. Bingöl, 1997: 259). Türk dil kurumu sözlüğüne göre güdü kelimesi “Kaynağı dürtüde olduğu gibi duygulanım olmayıp akıl olan sebep” olarak ifade edilmektedir. Yine Türk dil kurumu sözlüğüne göre teşvik “isteklendirme, özendirme” olarak tanımlanmaktadır. Diğer tanımlarda ise motivasyon; organizmayı davranışa itmekte olan, bu davranışın düzenlilik ve sürekliliğini belli eden, davranışa yön ve hedef kazandıran çeşitli iç ve dış faktörler ile bunların işleyişini sağlayan mekanizmalar olarak tanımlanmaktadır (Aktaş, vd., 2006: 56). Motivasyon kavramının temelini teşkil eden gereksinim ve talepler, aslında, insanın içinde bulunduğu sosyal adalet ve toplumsal yapının, kültürün, o insanın duygusal ve ruhsal yapısı doğrultusunda şekillenir. İnsanın güdümlenmesi, ilişki kurduğu bütün nesnelere ilgilidir.

Motivasyon/Güdümlenme kavramı, örgütsel davranış alanında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramın ortaya çıkışından bugüne kadar 140’tan fazla tanım yapılmıştır. Örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerin neredeyse tamamı motivasyonu tanımlamanın çok ciddi zorluklar içerdiğini belirtmişlerdir (Alkış & Öztürk, 2009: 215, Akt. Yumuşak ve Çoban: 79). Buna rağmen en temel manasıyla motivasyon, insanın hareketlerini ve aktivitelerini uyaran zihinsel bir durum olarak tanımlanabilir (Afsal, İmran, Khan, & Hamid, 2010: 81, Akt. Yumuşak ve Çoban: 79). Barutçugil (2004)’e göre ise motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bireyin içsel ve dışsal etkenlerden aldığı güç ile

davranışlarında kararlılık göstermesini ve davranışlarını yönetmesini ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme açısından motivasyonu, hem çalışanların hem de işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak ve tatmin duygusu sağlayacak çalışma ortamı oluşturularak, personelin istekli bir biçimde çalışmasını sağlayan, harekete geçiren ve personel davranışlarına işletme amaçları doğrultusunda yön verme süreci olarak tanımlayabiliriz (Can vd., 2004:229, Akt. Öktem, Turgut ve Tokmak, 2013: 81).

Robbins, güdülenmeyi belli başlı kişisel gereksinimleri tatmin etme çabasıyla örgütsel amaçlara yönelik üst düzeyde çaba harcamaya isteklilik ve koşullandırma olarak tanımlamaktadır (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009, Akt. Bektaş, 2012: 9). Kao ve Hong (1997) ise, kişilerin belirli hedeflere ulaşmak veya belirli ihtiyaçlarını karşılamak için harcadıkları enerjiyi ifade eden davranışsal süreç olarak tanımlamaktadır (Bektaş, 2012: 9-10). Motivasyon veya güdüleme, "bireyi eyleme geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların fikirleri, inançları, umutları, kısaca istek, gereksinim ve korkuları olarak ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2000: 373).

Motivasyon, bir bireyin veya iş grubunun gayretlerinin harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi, önem kazanması ve devamlılığının sağlanması açısından sevk edilmesi olarak kabul edilir. İş motivasyonu, kültürel ve kişisel eğilimlerle ilgili olan bağlamsal öğelerle ilişkilendirilerek, örgüte hedeflere ulaşmak amacıyla yüksek seviyede gayret sarf etmeye isteklilik olarak da ifade edilebilir (Dündar, Özutku, Taşpınar, 2007: 106).

Bireylerin belirli bir hedefi gerçekleştirmeleri için kendi istekleri doğrultusunda davranışları gerekmektedir. Motivasyon, kişileri beklenen ve istenen yönlerde hareket etmelerine ve davranış göstermelerine teşvik eden; kendisinden ya da çevrelerinden kaynaklanan bir takım güdü ve güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütün ve kişilerin gereksinimlerini giderecek bir iş ortamı oluşturmaları için bireyin eylemde bulunması amacıyla etkilenmesi ve teşvik edilme süreçlerini kapsamaktadır (Küçükahmet, 2001: 11).

2.1.1. Motivasyonun Oluşum Süreci

Herkesin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Bu gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla birlikte motivasyon süreci de başlamış olur. Bu gereksinimler— psikolojik ya da fizyolojik- bireyleri belirli davranışlara yönlendirir. İtici gücün oluşması için, uyarılmanın gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu itici güç, psikolojik ve fiziksel olarak güdülenme olarak tanımlanmaktadır. Gereksinimlerini hayata geçirmek için uyarılan kişi, üçüncü aşama olan davranışta bulunma aşamasına gelir. Davranışta bulunmanın

sebebi, gereksinimlerin giderilmesidir. Doyum, motivasyon sürecinin son aşaması olarak kendini göstermektedir. Bahsi geçen davranışların bir sonucu olarak gereksinimler amacına ulaştığında, motivasyon süreci de tamamlanmış olur. Böylelikle, gereksinimleri karşılanan birey bundan dolayı mutlu olur. İşletmelerde de, çalışanları mutlu ve huzurlu kılan doyum noktalarını daimi olarak araştırmak çok önemlidir. Çalışanların bu gereksinimlerini karşılama ve motive edici noktalara ulaştırma konusunda sürekli olarak araştırma yapmak konusunda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Beklentileri doğrultusunda sonuçlar alamayan ve gereksinimleri karşılanamayan çalışanlar, haliyle başarısız ve yetersiz olacaklardır.

Bireyin istenilen davranışı sergilemesini sağlamak için, hem yapmakta olduğu iş ile alakalı yeterlilik, kabiliyet ve bilgiye sahip olması hem de işletmenin çalışanların ihtiyaçlarını bilip bunları karşılaması gerekmektedir. Eğer bir iş kişiyi motive etmiyorsa, sebep örgütsel sorunların varlığı olabilir. Fakat çalışanların motive edilmeleri de işletmeler açısından çok basit değildir.

Çalışanları teşvik eden en somut yollardan bir tanesi, pozisyon değişimidir. Performans değerlendirme sonucunda uygun görüldüğü takdirde çalışanın terfi ihtimalinin bulunduğu bir pozisyona yükseltilmesi/terfi ettirilmesi etkili bir özendirici olur. Bir işletmedeki çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde, terfi beklentilerinin bulunduğu aşıkardır. Bu sebeple bu beklentilerin de, çalışanların işe odaklanmasında teşvik edici rol oynadığı görülmektedir. Öte yandan neredeyse her çalışan, çalışmakta olduğu işte ilerlemek, gelişmek ve terfi etmek/yükselmek istemektedir. Çalışanlar kendilerini ispatlamak, işlerine ilişkin konularda özgürce kararlar alıp mesuliyet üstlenmek, üst düzeylerdeki birtakım psikolojik ve sosyal gereksinimlerini iş hayatlarında tatmin etmek istemektedirler (Ed: Dolgun, 2010: 159-160-161). Motivasyon sürecinin örgüt ortamındaki işleyişini araştıran süreç kuramları, öncelik olarak insan davranışlarını temelde etkileyen öğrenme süreciyle ilgilenmektedir. Tutum ve amaçlar, algılar, tepkiler, öğrenilmiş davranışlar/tutumlar olarak bilinmektedir. Motivasyon sürecinde başarılı olunması, örgütlerde müşterek amaçların neler olduğunun saptanmasına ve kişisel ve kolektif amaçların uzlaştırılmasıyla yakından ilgilidir (Tortop, Aykaç, Yayman, Özer, 2007: 165).

2.1.2. Motivasyonun Amacı ve Önemi

Çalışanların motivasyonun sağlanması, iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların isteklerini, hal ve

hareketlerini, düşünce ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı etkenleri dikkate almalıdır (İzmirli 2000). Motive olamayan personelin olumlu performans göstermesi beklenmemelidir. İş hayatında motivasyon kullanımının temel amacı; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır (Koçel 2001; Akt. Ağırbaş Çelik Büyükkayıkçı: 328).

Çalışanların mevcut gereksinimlerini karşılamak, işletmeler açısından oldukça önemlidir. Çünkü gereksinimleri karşılanan çalışanların, işe yönelik motivasyonları da artacaktır. “Kendini gerçekleştirme” ihtiyacı içindeki bireyler için, kariyer imkanlarının anlamı büyüktür. Bu sebeple hem bireysel hem de örgütsel kariyer planlama süreci önemli olacaktır. Bu şekilde kurumlar gerek çalışanları motive edecek gerek de işletmelerine olan bağlılıklarının derecesini yükseltecektir (Ed: Dolgun, 2010: 161).

İşletmelerde çalışanları güdülemenin amaçlarından biri de işletmede etkinliğin artırılmasıdır. Etkinlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne kadar ulaştığının bir ifadesidir. İşletmede verimliliğin sağlanabilmesi, rekabet edebilme durumu, çevreye uyum, büyüme ve gelişme, işgörenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin sağlandığının göstergeleridir. (Kaldırımcı, 1985: 87, Akt. Kanbur ve Kanbur, 2008: 8) Örgüt, faal çalışabilmek için bazı araçlardan faydalanır. Öncelikle insan gücü olmak üzere, iyi araç-gereç kullanımı, teknolojik ve yönetim ile ilgili yeniliklerden faydalanma, hammadde ve enerji kullanımı gibi. İşgörenin birey ya da grup olarak etkinliğini artırmanın yolu özendirici ya da güdeleyici araçların kullanılmasıdır (Kanbur ve Kanbur, 2008: 8).

İşletmelerde çalışanları güdülemenin amaçlarından bir diğeri işletmede verimliliğin sağlanmasıdır. Verimlilik, endüstride ve insanlık açısından önemli konulardan biridir. Verimliliğin bu derece önemli olmasının sebebi insan ile üretim arasındaki korelasyonu ortaya koyan bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. İnsanları doğadaki diğer varlıklardan ön plana çıkaran unsur insanın üretim ve hesap yapmasıdır(Suiçmez, 2013:34).

İşletmelerde verimlilik ve motivasyon ilişkisi üzerine araştırmalar yapılmaktadır. Verimlilikle ilgili hizmet üreten işletmelerdeki bir araştırmada,” işletme hedeflediği beklentilerine ulaştığında işgören de kendi beklentilerine ulaştığına inanyorsa işgören motivasyonunun gerçekleşeceği ve bunun da hizmetin kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı” ifade edilmektedir (Uçkun ve Pelit, 2003:54). Başka bir araştırmada ise; Doğan (2003): Çalışanların verimliliğinin yükseltilmesinde çalışma yaşamının kalitesinin artırılmasıyla beraber ergonominin çalışanların esenliğini sağlayarak etkin bir motivasyon kazandırdığı belirtilmektedir.

İşletmelerde çalışanları güdülemenin amaçlarından biri de ürün ve hizmet kalitesini artırarak, işletmenin karlılığına katkıda bulunmasıdır. Kâr, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bir işletmenin kârlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişkiden doğmaktadır (Akt. Kanbur ve Kanbur, 2008: 10). Mal ve hizmet üretiminde çalışanlar işlerine üst düzeyde motive olursa kaliteli mal ve hizmet üreteceklerdir. Bunun sonucunda müşteri memnuniyeti ve firmanın rekabet gücü artacağından firmanın daha karlı duruma geçeceği söylenebilir.

2.1.3.Motivasyon Tipleri

2.1.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon bakış açısına göre, çalışanlar işin kendisi sayesinde motive olurlar. Burada kişinin davranışının oluşmasını sağlayan herhangi bir dışsal kontrol yoktur. Bu çeşit bir içsel motivasyon durumu, kişinin kendi kabiliyetlerini kullanabilme tecrübesi olarak değerlendirilebilir. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğası ile alakalıdır. İşin içeriğiyle ilgili olan bu motivasyon araçları: Dikkat çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsız olma durumu, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini kullanma fırsatları, kişinin performansıyla ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içerir (Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007: 108, Akt. Yumuşak ve Çoban: 79). Örneğin, işini çok seven bir çalışan, iş harici de işiyle ilgili çözümler üretip bunu kimse zorlamadan yapıyorsa içsel olarak güdülenmiştir.

2.1.3.2. Dışsal Motivasyon

Mottaz'a (1985) göre dışsal motivasyon araçlarının iki boyutu vardır. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları (yardımseverlik, arkadaşlık, iş arkadaşlarının ve amirin desteği vb.) ile ilgilidir. Bu motivasyon, kişiler arasındaki ilişkilerin durumuna bağlıdır. İkinci boyut ise örgütsel araçlarla alakalı olmakla birlikte iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla alakalıdır. Bunlar somut araçlardır ve çalışma ortamındaki ücret eşitliği, kaynakların yeterliliği, iş güvencesi, yükselme/terfi imkanı gibi faktörleri içermektedir (Dündar ve ark., 2007, Akt. Bektaş, 2012: 10). Hunter'a göre dışsal motivasyon beş unsurdan oluşmaktadır: ilgi derecesi, başarı, geribildirim, ilgi ve söyleyiş tarzı (Önen ve Tüzün, 2005,

Akt. Bektaş, 2012: 9-10). İçselleştirme bizim dışımızdaki insanların ya da durumların etkilerinden dolayı, davranışın nedenini içsel düzenlemeye dönüştürmemizi ifade etmektedir (Kara, 2008: 65). Dışsal motivasyonun içselleştirilmesi, davranış sergilemenin nedenleri olan dış etkenlerin artık kendimizce özümsemiş bir sürecini ifade etmektedir. İçselleştirme ve bütünleşme, dış düzenleme durumunda birey davranışı kendisi sergilemiştir, bir diğer ifade ile davranışı öz düzenlemiştir (Rigby ve diğerleri, 1992). Bu durumda davranış hala dışsal motivedir çünkü ayırt edilebilir bir durum vardır, ama davranışın nedeni bütünleştirildiğinden birey tamamen özgür irade ile davranışı sergilemektedir.

2.1.3.3. Bütünleşmeci Motivasyon

İşletmenin başarısının, kişiden ziyade bilgiye ve insana dayanmaya başladığı günümüzde, motivasyon kavramının, daha geniş bir ölçekte, bütünsel bir dinamikleştirme süreci olarak ele alınması gerekmektedir (Düren, 2002: 107). Bu bütünsel sürecin bir parçası, insanların tümünün genelleştirilebilir özelliklerini barındırmaktadır. Bu özelliklerin her bireyde birbirine benzer etkileri ve davranışsal eğilimleri vardır. Yakın zamana kadar, motivasyonla ilgili çalışmalar da, önceliği bu konuya vermişlerdir.

Bütünsel motivasyonun dinamizmini etkilemekte olan ikinci yön, kişisel farklılıklardan dolayı oluşan özel durumlardır. Algılanması, tespit edilmesi ve pozitif şekilde hareketlendirilmesi zor olan, motivasyonun, kişiye göre farklılık gösteren özel durumudur. İnsan kaynakları anlayışında, bireysel performansı artırmak amacıyla, dikkate alınması gereken, bazı özel bireysel durumlar vardır. Bu ancak, kişiselleştirilmiş ilişkilerle ve bireyi daha yakından tanıma fırsatı yaratılarak mümkündür (Brabet, 1993: 64, Akt. Düren, 2002: 107). İnsanları, istenen ve beklenen davranışlara yönlendirmede, motivasyonun kişiselleştirilmiş özelliği, giderek daha çok önem kazanmaktadır. Böyle bir durumda, yönetsel önemi artan güdülenme, personel yönetimi anlayışının genelleştirici anlayışını da aşır, kişisel yaratıcılığı geliştirmeyi amaçlayan insan kaynakları yönetimi anlayışının temel işlevlerinden biri haline gelmektedir (Düren, 2002: 107).

2.1.3.4. Fizyolojik Motivasyon

Bu tür motivler kişilerin temel motivasyonlarıdır. Yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel gereksinimlerden kaynaklanmaktadır. Bu tür motivler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramında da ilk sırada yer almaktadır. Fizyolojik motivlere örnek olarak

Maslow'un temel gösterdikleri sıralanabilir. Bunlar; Beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır. Bu motivasyonlar bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir. Bu insanın kişilik yapısının farklılığından kaynaklanmaktadır (Kaplan, 2007: 6).

2.1.3.5. Motivasyonun Yararları

İşletmelerde çalışanların motivasyonunun yönetimi, çalışanların motivasyonunun sistemli hale getirilmesi, çalışanların performansının yükseltilmesi için büyük önem arz etmektedir. Bir işletmede sistemli şekilde bir motivasyon yönetiminin uygulamaya konmasının yararları aşağıdadır(Çeltek, 2004):

- “Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne bağlılığı artar.
- İşletmede verimliliğin, karlılığın artmasında etkilidir.
- Motivasyonu yüksek olan çalışanların morali yüksek olur, işletmenin personel devir oranı düşük olur.
- Çalışanların iş tatmini yüksek olur.
- Çalışanların işten kaytarma oranı azalır.
- İşlemenin maliyetlerinde azalma sağlar.
- İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltir.
- İşletmelerin ürün yada hizmetlerinin kalitesinin yükselmesinde etkilidir.
- Etkili motivasyon yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkilidir.”

2.1.4. Motivasyonun Teorileri

2.1.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bu teori, insanların çeşitli gereksinimler aracılığı ile motive edildiğini ve bu gereksinimlerin hiyerarşik bir düzen içinde var olduğunu ileri sürmektedir. İnsanları, belirli davranışlara ve çalışmaya yönlendiren beş ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçlar sırasıyla; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.

Organizasyonel bağlamda; *Fizyolojik ihtiyaçlar*, temel ücret, ulaşım, yemek, uygun fiziksel iş ortamı ve giyimdir. *Güvenlik ihtiyacı*, güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre, sigorta, sağlık hizmetleri, iş güvenliği ve sosyal haklardır. *Ait olma ihtiyacı*, çalışanlarla ve

yöneticilerle iyi ve olumlu ilişkiler kurma isteği ve takım çalışmalarına aktif katılmaktır. *Saygı ihtiyacı*, başkaları tarafından takdir edilme, olumlu imaj geliştirme ve fark edilme ihtiyacıdır. Ayrıca bu ihtiyaç, tanınma, statü arayışı, sorumluk alma olarak da kendini gösterir. *Kendini gerçekleştirme ihtiyacı*, yetkinliğini artırma, başarıya özendirme, daha iyi insan olma ve tam potansiyelini ortaya koyma, yaratıcılığı ortaya koyma, büyüme için fırsatlar yaratma, görevler ve ilerleme için eğitim alma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu kurama göre ilk sıralardaki ihtiyaçlar öncelikli konumdadır. Bunlar tatmin edilmedikçe çalışan, bir üst düzeydeki ihtiyaca geçemez çünkü ihtiyaçlar sırayla giderilmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar giderilmeden sosyal ya da psikolojik ihtiyaçlara sıra gelmez. Bir ihtiyaç giderildikten sonra, ihtiyacın davranışı etkileyici rolü önemini yitirir ve daha sonraki ihtiyaç daha fazla önem kazanmaya başlar (Akgül, 2006: 1-2-3).

2.1.4.2. Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi

Frederick Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi, yönetimle ilgili araştırmaların geçmişindeki en tartışmalı konulardan biridir. Herzberg, çalışanların motive olma ve doyumunu hakkında maaşların iş doyumuna çok az katkısının olduğunu, tüm çalışanların ruhsal gelişmeye ihtiyacı olduğu ve kişiler arasındaki ilişkilerin tatminden ziyade tatminsizliğe sebep olduğu gibi iddialarda bulunarak temel nitelikteki varsayımlara karşı çıkmıştır (Sachua, 2007, s. 377, Akt. Yumuşak ve Çoban, 2012: 80). Hijyen faktörler işyerindeki somut durumlarla alakalıdır. Maaş, diğer maddi ödüller ve kurumun fiziksel koşulları bu grup içindedir. Bu ihtiyaçların karşılanmaması, kişinin iş doyumunu negatif olarak etkilemektedir. Bu durum işten ayrılma noktasına kadar gidebilir. Fakat tüm bunların varlığı çalışanın tatminine, doyumuna yol açmamaktadır. Diğer yandan takdir edilme, ödüllendirilme, başarı sağlama, uygun işte çalışma ve benzeri teşvik edici faktörlerin kurumda yeterince işlememesi yani bu ihtiyaçların karşılanmaması, çalışanda doyumsuzluğa ve motivasyon düşmesine yol açacaktır. Fakat bu gereksinimlerin giderilmiş olması, kişiyi motive edici, teşvik edici rol oynamaktadır. Teşvik edici unsurlar "bir işi başarı ile yapmanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarıyla tanınma, takdir edilme, özendirilme, arzu istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma, yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi olanağı, işinde gelişme olanağı olarak belirtilmektedir. Teşvik edici gereksinimlerin giderilmemesi, aynı biçimde doyumsuzluğa yol açmaktadır. Ancak bu ihtiyaçların karşılanması durumu yüksek motivasyona yol açmaktadır (Fındıkçı, 2003: 383).

Herzberg'in teorisinin temelleri 1959'da oluşturulmasına rağmen o zamandan itibaren teorileri daha da geliştirmiştir (Yumuşak ve Çoban, 2012: 80). Meşhur bir yönetim kuramcı olan Frederick Herzberg'in "Motivasyon Muhafaza Kuramı," Maslow'un kuramından sonra en iyi bilinen motivasyon kuramı olarak kabul edilmektedir. Herzberg'in kuramı, "Çift Faktör Kuramı"/"Motivasyon – Hijyen Kuramı" olarak da isimlendirilmektedir. Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır (Yumuşak ve Çoban, 2012: 80).

2.1.4.3. Alderfer'in Erg/VİG Teorisi

Vig Kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini var olma, ilişki ve gelişme (VİG) olmak üzere üç basamağa indirir:

Var olma ihtiyacı: Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

İlişki ihtiyacı: Sevgi ve ait olma ihtiyaçları ile örtüşmektedir.

Gelişme: Gelişme kendini ispatlama ve saygı ihtiyaçlarını içermektedir. Bireyin gereksinimlerindeki farklılıklar onun gelişme düzeyi ile ilgilidir. Örneğin, üniversiteden yeni mezun bir genci var olma ihtiyacı motive etmekteyken, sonrasında iş bulup çalışmaya başladığında başkalarıyla ilişkide bulunma ihtiyacı onu daha çok motive edecektir.. Fakat daha sonra bir ailesi ve çocukları olduğunda yeni finansal sorumluluklar üstlenmek durumunda kalacağından dolayı yeniden var olma ihtiyacına dönüşecektir (Yüksel, 2007: 141).

VİG teorisine göre de tatmin edilmemiş gereksinimler motive edicidir. Temel gereksinimler karşılandığında daha önemsizleşirler ve bir üst düzey gereksinimin karşılanması aşamasına geçilir. Fakat üst düzey gereksinimler karşılandıkça daha da önemli hale gelirler. Örneğin, gelişme ihtiyaçlarını karşılayan bağımsızlık fırsatı arttıkça, bu ihtiyacı gelecekte de karşılama isteği artacaktır. Birey, gelişme gereksinimi gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılayamadığı durumlarda sosyal ilişkilerini geliştirebileceği iş ortamları arayacak ve daha alt düzey ihtiyaçlarını tatmine yönelecektir. Örneğin çok iyi çalışan, kazancı da çok iyi olan bir çalışan, daha fazla sorumluluk alma, daha bağımsız olma fırsatı veren gelişme ihtiyacını karşılayamadığı bir durumda daha geniş çaplı sosyal ilişkilere yönelme ihtimali fazla olacaktır. Bu sebeple yönetici, çalışanın hangi gereksinim seviyesinde olduğunu, hangi gereksinimlerinin karşılanmadığını saptayabilmelidir. Mevcut başarısını aşabilmesi için

bireyin bir alt düzey ihtiyaca dönmesi engellenip daha üst düzey ihtiyaçlara yönelmesini sağlamak gerekmektedir.

2.1.4.4. Victor Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Beklenti kuramı önce Kurt Lewin ve Edward Tolman tarafından ortaya atılmış olmakla birlikte Vroom tarafından geliştirilmiştir. Vroom'a göre, bu kuramın üç ana kavramı vardır: çekicilik, araçsallık ve beklenti. Çekicilik -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Çekiciliğin pozitif olabilmesi için bireyin o çıktıyı istemesi gerekmektedir. Eğer, birey için çıktının varlığı veya yokluğu önemli değilse, çekicilik derecesi sıfırdır. Birey belirli bir çıktıya ulaşmamayı tercih ederse çekicilik negatif olacaktır. Araçsallık, ikinci düzeyde bir çıktıya ulaşabilmek için birinci düzey çıktının kullanılmasıdır. Örneğin, bireyin daha yüksek bir başarı göstermek için güdülenmesinin nedeni yükselme isteğidir. Bu durumda, birinci düzey çıktı olan başarı gösterme; ikinci düzey çıktı olan terfi için bir araç olma özelliğine sahiptir. Beklenti, belirli bir hareket veya çabanın belirli bir çıktıya ulaştırma olasılığıdır. Bu olasılık 0 ile 1 arasında değişebilir. Vroom'un Bekleyiş Modeli, bireyi neyin güdülediği üzerinde değil, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durmaktadır. Bu yönden yöneticilere çalışanı motive etmek için pratik tarifler sunmamakla beraber motive etmenin ne kadar karmaşık bir faaliyet olduğuna işaret etmektedir. Teori, kişilerin davranışlarını sergilerken yaptıkları seçimlerin yapılışını ve kişinin amaçları ile işindeki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Yüksel, 2007: 142-143).

Kişinin belirli bir hedef için sarf ettiği güç, o hedef ile hedefe verdiği değerın çarpımına eşittir. Hedef ve hedefe verilen değerın çarpımı, sarf edilen gücün fonksiyonudur. Bekleyiş Teorisi, bireylerin beklentilerinin onların davranışlarını nasıl etkileyeceğini incelemektedir (Bingöl, 1997: 263).

2.1.4.5. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Modeli

Kişinin göstermiş olduğu çabanın otomatik olarak yüksek bir başarıyla sonuçlanması beklenemez. Kişinin motive olması, bekleyişi tarafından etkilenir. Bekleyiş Modeli, daha sonraki yıllarda Porter ve Lawler'ın çalışmalarıyla genişletilmiştir. Porter-Lawler modeli Vroom'un modelinin üç temel konusu olan çekicilik, araçsallık ve beklenti kavramlarını içermektedir. Fakat kişinin başarılı olabilmesi için bu üç kavram yeterli değildir. Bu üç kavramla birlikte bireyin yeterli "bilgi ve yetenek"e de sahip olması gerekmektedir. Birey

başarmak için ne kadar istekli olursa olsun ve ne kadar çaba gösterirse gösterebilir, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamaz. Kurama eklenen bir diğer kavram da “algılanan rol”dür. Her örgüt üyesi başarılı olabilmek için örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Uygun bir rol anlayışı yoksa rol çatışmaları ortaya çıkacak ve dolayısıyla başarısı engellenecektir (Yüksel, 2007: 143). Beklemeden doğan yüksek çabanın yüksek bir başarıyla sonuçlanabilmesi için, bireyin belirli bilgi ve yeteneğe sahip olması ve bu gerekli bilgi ve yeteneğe uygun bir rol anlayışı taşıması gerekir (Bingöl, 1997: 263).

2.1.4.6. McGregor’un X ve Y Teorisi

2.1.4.6.1. X Teorisi ve Varsayımları

İnsan, doğası itibari ile çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçır. İnsan çalışmayı doğası gereği pek sevmediği için onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine veya duruma göre de cezalandırmak gerekir. Genellikle insanlar sorumluluktan kaçma eğilimindedir ve yönetmektense yönetilmeyi arzulır. Kişi, işinde özellikle güvence arar.

2.1.4.6.2 Y Teorisi ve Varsayımları

Çalışmak her insan için dinlenmek, eğlenmek kadar doğal bir istektir. Çalışmak birey için tek başına bir doyum kaynağı olabilir. Yalnızca dışarıdan kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi organizasyon hedeflerini gerçekleştirmeye yönlendiremeyebilir. Birey, kendisini denetleyerek ve yöneterek de amaçlara ulaşabilir. Kişiyi bazı yetki ve sorumluluklar vermek, onun benliğini ve de kişisel becerilerini gösterebilmesi için fırsat yaratır. Bu şekilde bu tür bir tatmin, sonuç olarak organizasyon hedeflerinin gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Kişi sadece mesuliyet almayı değil, mesuliyet aramayı da uygun koşullar olduğu zaman öğrenebilir. Sorumluluktan kaçmak, insanın doğasında sabit bir şekilde var olan bir özellik değildir.

McGregor’ un X ve Y kuramları, aslında organizasyonda ve örgütlerde insan ilişkilerinin önemine vurgu yapmaktadır. McGregor’ a göre organizasyonel performansın artırılması için motivasyon ve ödüllendirmeye, iletişime, yetki ve sorumluluk devrine çok önem veren Y teorisinin benimsenmesi çok önemlidir (Kaplan, 2007: 21).

2.1.4.7. Eşitlik Teorisi

Eşitlik Kuramı, parasal ödüllere oldukça önem vermektedir. Bireyin zeka, eğitim, yaş, ustalık, statü gibi girdileri karşılığında aldığı karşılıklar ödüdür. Bireye göre, bir de diğer bireylerin girdileri ve aldıkları ödüller vardır. Kendi girdi ve ödülleriyle başkalarının girdi ve ödülleri karşılaştıran birey, olası bir eşitsizlik durumunda tatminsizlik duyacak ve motive olması güçleşecektir. J. Stacy Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Kuramı'na göre; bireyler, kendilerini kıyaslayabilmek amacıyla kendilerinden yüksek düzeyde ödüllendirilenleri seçerler (Eroğlu, 1984: 46, Akt. Bingöl, 1997: 263). Bu teoriye göre, bireyin iş tatmin seviyesi ve motivasyonu, çalıştığı ortamda algıladığı eşitlik ve eşitsizliklerle bağlantılıdır. Kişi, kendi harcadığı emeği ve bu emeğin karşılığında elde ettikleriyle başkalarının sarf ettikleri gayret ve karşılığında elde ettiklerini karşılaştırmakta ve kendince bir değerlendirme yapmaktadır. Yaptığı bu değerlendirmenin sonucunda da motivasyonu olumlu veya olumsuz yönde etkilenmektedir (McCormick ve İlgen, 1980). Bu bilişsel model, çalışanın pozitif çıktıları maksimize, negatif çıktıları ise minimize edecek şekilde davrandığını öne sürmektedir. Bu sebeple çalışanlar davranışlarının ücret, terfi gibi sonuçlara yol açacağına inandıkları koşullarda dışsal motivasyon araçları etkili olacaktır (Dündar ve ark., 2007, Akt. Bektaş, 2012: 13-14).

2.1.4.8. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Başarı güdüsü, bireysel bir kişilik özelliğidir ve bireylere göre farklılıklar göstermektedir. Bazı insanlar başarılı olmayı çok isterler ve bu yöndeki çabaları da bu istek doğrultusundadır. Daha çok çalışırlar, çalışma zamanları dışında da konuları hakkında düşünüp çözümler üretirler, sınıfta en yüksek notu almak, en iyi konuşmayı yapmak, en iyi ödevi hazırlamak, en önce rütbe alan subay olmak isterler. Haliyle bu önde olma ihtiyacı da daha fazla çabaya neden olmaktadır. Dolayısıyla bu bireylerin daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Başarı güdüsü kuramını ortaya atan McClelland, başarı güdüsü ile bireyin yetiştirilme tutumu arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir. Bireyin kişisel başarı güdüsü ile kişisel gelişmesi arasında bir ilişki olduğu ve toplumların başarı güduları ile toplumsal gelişme arasında da önemli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Toplumda çocuk yetiştirme tutumu olarak, bilgiye, başarıya, araştırmaya, öğrenmeye verilen değer, bir alışkanlık olarak çocuğa geçer. Çocuk öncelikle ebeveynlerini model olarak gördüğü için davranışları bu yönde

etkilenir. Bu alışkanlık daha sonraki okul ve iş hayatında da bireyin davranışlarının şekillenmesinde önemli rol oynar (Fındıkçı, 2000: 385).McClelland, başarı güdüsü yüksek kişilerin genellikle lider rolünü benimsediklerini ve buna bağlı olarak da üst düzey yöneticilik statülerine yükseldiklerini belirtmiştir. McClelland, başarı güdüsü yüksek yöneticilerin tipik davranışlarını şu şekilde aktarmıştır: Girişimcilik, risk alma ve kişisel sorumluluk, sabır, yeni fırsatları değerlendirme, hareketlilik (Fındıkçı, 2000: 385).

2.1.5. Motivasyon Araçları

Motivasyon araştırmalarında insanların farklı faktörlerle motive edildiği gerçeği vurgulanmaktadır (Taylor, 2007:931, Akt. Kanbur ve Kanbur, 2008: 30). Motivasyon sürecinde yer alan motivasyon araçları ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak üç grupta toplanabilir (Ölçer, 2005:2, Akt. Öktem, Turgut ve Tokmak, 2013: 80). Bu motivasyon araçlarının kullanımı, ülkelere ve kültürlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Motivasyonun gerçekleştirilmesinde en güçlü etkenin para olduğunu belirtmek gerekmektedir. Para, nitelikli/kalifiye insan kaynağının örgüte çekilmesinde ve çalıştırılmasında oldukça etkili bir araçtır. Çalışanların hem fizyolojik, gündelik gereksinimlerinin doyurulmasında hem de saygınlık belirtisi olarak kullanılmaktadır. (Güdülemde para ve kariyer)

Çalışanların hukuk kurallarına, örgütün emir ve kurallarına uyması kabullenme olarak adlandırılmaktadır. (Örgütsel Kurallar ve Cezalandırma)

Çalışanların verimliliğinin artırılması yapılması gereken şeylerden biri iş ya da görev tasarımı yapılmasıdır. İşlerin yapısını ve niteliklerini değiştirmek, belirli işleri ve başarıma yöntemlerini incelemek, iş tasarımı kapsamında gerçekleştirilmesi gerekenlerdendir.

Katılımcı yönetim anlayışında işin nitelik ve sayısını artırabilmek için, çalışanlardan oluşan küçük gruplarla beyin fırtınası yaparak sorunların tartışılması, çözüm arayışları ve kalite çemberleri gerekmektedir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2007: 79-80).

2.1.5.1. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Çalışanlar bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bu katkılarının karşılığını almayı beklerken örgüt ise, amaçlarına ulaşmak için çalışandan etkin ve verimli biçimde faaliyetleri yürütmesini bekleyecektir (Çiçek, 2005:46, Akt. Kanbur ve Kanbur, 2008: 31). Örgütsel ve yönetimsel güdümlenme araçları; eğitim ve yükselme olanakları sunma, iş genişletilmesi, kararlara katılma, bağımsız çalışma grupları oluşturma, iletişim,

çalışanlara uygun yetki ve sorumluluk verilmesi, iş zenginleştirme, çalışanlarda amaç birliği oluşturma ve çalışma ortamını fiziksel anlamda geliştirmedir (Oraman vd.2011:417, Akt. Öktem, Turgut ve Tokmak, 2013: 80).

2.1.5.2. Psiko-sosyal Araçlar

Motivasyon araçlarından biri de psikososyal araçlardır. Yapılan araştırmalarda psiko-sosyal araçların evrensel olarak kabul edilme imkanının daha fazla olduğunu göstermiştir. Ancak araştırmalar, bu araçların kişilik yapısına bağlı olarak değişiklik gösterebileceği belirtilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşteri ile birebir iletişim kurmak durumunda olan çalışanların psikolojik durumu ve bu durumun yönetim tarafından anlaşılabilirliğimotivasyon araçları açısından önem kazanmaktadır. Genel anlamda psiko-sosyal araçlar, öneri sistemi, psikolojik güvence, gelişme ve başarı, çalışma ortamında bağımsızlık, değer ve statü, sosyal katılım, çevreye uyum ve de sosyal uğraşlar olarak kabul edilmektedir (Oraman vd.2011:417, Akt. Öktem, Turgut ve Tokmak, 2013: 81).

2.1.5.3. Ekonomik Araçlar

Hem örgütlerin, hem de çalışanların çalışma nedenlerinin ekonomik temele dayandığı bilinen bir gerçektir. Çalışan, ana gelir kaynağı olan işini kaybetmemek için yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışırken, yönetim de çalışandan daha etkili bir biçimde yararlanabilmek için birtakım ekonomik teşvik araçları kullanacaktır. Kullanılan ekonomik araçlar; ücret artışı ve prim, maddi ödüller ve kâra katılmadır(Sabuncuoğlu, 1982: 89, Akt. Bingöl, 1997: 264).

2.1.6. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi

Yönetimde motivasyon; çalışan kişileri farklı biçimlerde davranmaya teşvik eden unsurların saptanması, bu unsurların işgörenlerin davranışlarını neden ve nasıl yönlendirdiğinin belirlenmesi, olumlu davranışlar sergilemenin nasıl sağlanacağını belirlenmesidir (Ay, 2006: 7). Bir yöneticinin motivasyon konusu ile ilgilenmesi zorunlu olmaktadır. Bunun nedeni yöneticinin başarısı, astlarının örgüte hedefler doğrultusunda iş görmesine ve astlarının bilgi, kabiliyet ve güçlerini tam olarak bu hedefler doğrultusunda harcamasına sevk edebilmesine bağlı olmaktadır. Avrupalı yüksek kademe işletme

yöneticileri arasında gerçekleştirilen bir araştırma, bu yöneticilerin en önemli problemlerinden birisinin çalışanın motivasyonu olduğunu, yöneticilerin mevkiye dayanmış yetkiyi kullanamadıkları görülmektedir. Atatürk'ün Kurtuluş Savaşı sırasında verdiği "Ben sizlere savaşmayı değil, ölmeyi emrediyorum" komutu, motivasyon konusunda anlamlı bir örneği oluşturmaktadır (Koçel, 2005: 633).

Motivasyonun iki adet önemli niteliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi motivasyonun bireysel bir olay oluşudur. Bir kişiyi motive edecek herhangi bir durum veya olay başka bir kişiyi motive etmeyebilir. Diğer bir nitelik ise motivasyonun ancak bireyin sergilediği davranışlar neticesinde gözlemlenebilmesidir. Bunun sebebi motivasyon olayı bireyin iş yapma, faaliyette olma ve kişinin sonuç elde etme arzusu ile ilgili olmaktadır. Bundan dolayı kişi sahip olduğu nitelikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısı ile kişi işten, iş de kişiden yakın dereceden etkilenmektedir. İşin gelişmesi işi yapan kişiye bağlıdır. Bu bağlam da kişinin sahip olduğu bilgiyi, kabiliyet ve becerilerini, kararlılığını işe taşımakta ve iş performansını üst düzeye çıkarmak amacıyla gayret sarf etmektedir. Motivasyon bakımından önemli olan nokta kişilerin uygun bir ortam içinde kendileri için anlam ve diğer ifade işleri gerçekleştirmeleridir (Koçel, 2005: 635).

2.2. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı, bir asırdan daha uzun bir süredir açıklanmaya çalışılan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve iş gücünden meydana gelen kaynakların en uygun (optimal) biçimde sevk ve idare edilmesini kavramaktadır. Kavramın bu ölçüde yeni olmasının nedeni, 18. yüzyılda başlayan endüstri devrimine gelinceye kadar üretime dayalı büyük kuruluşların yokluğudur. Bu yönden bakıldığında endüstri devriminin başlamasına kadar olan uzun geçmişi, "işletme kavramı öncesi devir" veya "bilimsel öncesi devir" şeklinde nitelendirmek mümkündür (Yozgat, 1984: 1). Ancak bu geçmiş devirlerde de yöneten ve yönetilen kişi ve toplulukların var olduğu dikkate alınırsa, yönetim kavramının çok eski tarihlerde hatta ilk çağlarda bile var olduğunu söylemek mümkündür.

Sosyal bilimler ile teknik bilimler arasında doğuş ve gelişim bakımından önemli bir fark bulunmaktadır. Teknik bilimler icatlara dayanır ve birtakım buluşlarla başlar. Bu buluşlar, sonradan geliştirilerek yaygın bir biçimde kullanılacak şekle sokulur. Sosyal bilimler ise, mevcut toplumsal uygulamaların özellikli ve ortak taraflarının bir teori olarak

oluşturulmasını amaçlar; bir diğer ifadeyle toplumsal olayları açıklama amacına yönelir (Yozgat, 1984: 1).

Yönetim, bir örgütün belirlenen politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinliklerini düzenleme yollarını ifade eder (Küçükahmet,1999: 277). İnsanlar ister sosyal varlık olmaları gereği, ister ihtiyaçlardan dolayı, bir arada yaşamaya başladıklarından beri yönetim sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. Başaran'a göre yönetim, toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak üzere bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi surecidir(Başaran, 1982: 91). Yönetimin amacı ise Tortop'a göre az kaynak ile çok verim elde etmektir (Tortop, 1983: 7).

Yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek pek yanlış olmaz. Ancak modern anlamda çağımızın en önemli buluşu ve köklerinin de sanayi devrimine kadar gittiği söylenebilir. Yönetimin belli bir görev, ayrı bir iş, bir bilim dalı ve çalışma alanı haline gelmesi bu yüzyılda, özellikle ikinci dünya savaşından sonra olmuştur. Yirminci yüzyılda toplumlar, örgütler toplumu olmaktadır. Bu yüzyılda her türlü toplumsal görevler ve işler örgütler tarafından yerine getirilmektedir(Drucker, 1994: 124).

Adam Smith 1776 yılında "Ulusların Refahı" adlı yapıtında, üretimin daha verimli hale gelmesi için iş bölümünden söz eder. Standartlık kavramı 1800'lerde geliştirilmiş ve çalışma koşullarının iyileşmesiyle verimin artırılabileceği savunulmuştur (Saygılı, 1991: 5-7).

Bilimsel yönetim düşüncesinin öncüsü Taylor, en iyi yönetimin önceden belirlenmiş yasalara, ilkelere uymak olduğunu, verimsiz çalışmanın kaynağını ise sistemli bir yönetim anlayışının olmamasına bağlamıştır. İshikawa, kalite için kurumun temel değerleri, teknolojisi, örgüt yapısı ve yönetim şekli, eğitim etkinliklerinin durumu gibi etkenlerin önemli olduğunu söyler(Cafoğlu, 1996: 73).

2.2.1. Klasik yönetim teorisi

Klasik yönetim teorisi, 18. yüzyıl sonlarından II. Dünya Savaşı'na kadar olan dönemi kapsamaktadır. Klasik yönetim teorisi, yönetim fonksiyon ve ilkelerini açıklayarak tek bir yönetim teorisine ulaşmayı hedeflemektedir. Frederik W. Taylor'un öncülük ettiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", üretim ve yönetim faaliyetinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gerektiğini savunmaktadır. Verimsiz çalışmayı ve israfı ortadan kaldırmak, çalışan ve yönetim arasındaki çatışmayı mümkün olduğu kadar azaltmak ve işbirliğini sağlamak amacı taşımaktadır (Koçel, 2005: 15-16).

Henry Fayol yönetsel teori yaklaşımında, bir örgütün oluşturulması ve yönetimi üzerinde durarak yönetim bilimi literatürüne önemli katkılar sağlamıştır. Fayol'a göre bir işletmede 5 ana faaliyet bulunmaktadır. Bu faaliyetlerin yürütülmesi; planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol süreçleri ile yapılmaktadır. Fayol'un getirmiş olduğu yöntem ve ilkeler, Taylor'un yöntem ve ilkelerini bütünlüsel bir nitelik taşımaktadır (Demirkan, 1997: 23).

Klasik yönetim düşüncesi genelde şu varsayımlara dayanmaktadır (Baransel, 1979: 195):

- Örgütün verimliliği, üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçülür; verimlilik, kaynakların ekonomik bir biçimde kullanılmasıyla ilgili olup, mekanik bir süreçtir.
- İnsanlar rasyonel davranırlar. İnsanların yönetiminde kişi ve grupların akılcı davranışları önem taşır.
- Grup üyeleri, üstlerinin rehberliği olmadan pozisyonlarının gerektirdiği ilişkileri yürütemezler.
- Görevlerinin sınırları belirlenmedikçe ve bu sınırlar içinde kalmaya zorlanmadıkça, kişiler yetkileri dışına çıkarlar.
- Faaliyetlerin önceden tahmini ve faaliyetler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, görevlerin önceden belirlenmesi mümkündür. Yönetim, esas itibarıyla, bireylerin biçimsel faaliyetleriyle ilgilenir.
- Grup faaliyetlerin yönetiminde, objektiflik ve gayri şahsilik esastır, sübjektif hususlara yönetimde yer verilmez.
- Koordinasyon gönüllü olarak gerçekleşmez. Üst kademeler tarafından planlanmalı ve kontrol edilmelidir.
- Yetki örgütün en üst kademesinde toplanmıştır. Yukarıdan aşağıya doğru geçirilir.
- Uzmanlaşma verimliliği artırır. Kontrolü kolaylaştırır.
- Yönetim fonksiyonları, evrensel nitelik taşır, belli bir şekilde yerine getirilir, kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmez.

İlkeler dikkatle incelendiğinde görüleceği gibi, klasik kuramcılar örgütün verimliliğini arttırabilmek için tüm çabalarını biçimsel yapının düzenlenmesi üzerine kurgulamışlardır. Bu da örgütteki insanın sosyal bir varlık olduğu, bazı gereksinimlerinin olacağı düşüncesinden öte, yalnızca verilen görevi yapması gereken makine türü bir varlık olarak görülmesine neden olmuştur. Klasikler, en verimli örgütün aynı zamanda en fazla tatmin edici olduğunu

söylerlerken bile, çalışma şartlarının, makine ve insanların en az masrafla en yüksek verimi yakalayacak biçimde düzenlenmesinin gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetimde, insan öğesinin göz ardı edilmesi, neoklasik yönetim düşüncesinin ana fikrini oluşturur. İnsan yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek bu yönetimin uğraş alanı olmuştur. Bu anlayışa göre, insan çıkarları peşinde koşan, akılcı ekonomik insan değil, toplumsal bir insandır. Başka bir deyişle belirli gruplar içerisinde yaşayan, ama bireysel farklılıklar gösteren, örgütün merkezinde yer alan insandır. İnsanların algıları, coşkuları bu kuramda önem kazanmıştır. Verimliliğin belirlenmesinde dış gerçekler kadar bireyin iç dünyası da dikkate alınmıştır (Aydın, 2000: s.111). 1930'lara kadar, Klasik Teori bakış açısından geliştirilen kavramlar ve araştırma bulgularından oluşan "bilgi birikimi" yönetim uygulamaları ile organizasyon yapı ve işleyişine yol gösteren teorik kaynak olarak süregelmiştir. Ancak 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisi ile işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması sonucu olarak Klasik Teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır. Klasik Teorinin eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme konusu yapan, Davranışsal Teori olarak adlandırılan yeni bir akım doğmuştur. Davranışsal yaklaşım bireylerin birbirinden farklı olduğu, insanı bir bütünün oluşturduğu, davranışlarının bir nedene dayandığı örgütün bir sosyal sistem özelliği gösterdiği, insanın örgüte, örgütün de insana bağlı olduğu temel kavramlarına dayanır. Davranışsal yaklaşımın genel özellikleri şöyledir; Davranışsal Teorinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklanmıştır. Dolayısıyla Davranışsal Yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımadır.

2.2.3. Modern yönetim teorisi

Modern yönetim ve örgüt teorisi, klasik ve neo-klasik yönetim ve örgüt teorilerinden sonra ortaya çıkmıştır. Bunların eksiklerini gidermek, olumlu yanlarından yararlanmak modern teorinin temelidir.

Klasik Yönetim anlayışının hâkim olduğu yıllarda, örgütlerin tek ihtiyacı üretimin artırılmasıydı. Bu anlayışta, iş ve pozisyonlar ile bunların arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirilirken, insan unsuru veri olarak kabul edilir ve psiko-sosyal karakteri ile psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önüne alınmaz. Yani, neyin, nasıl, ne zaman ve ne karşılığı olarak yapılacağına açık ve kesin bir şekilde tayin edilmesi gerektiğini ve bu iş, kural, yöntem ve disiplinine sıkı bir biçimde uymayanın ücretini kesme, işten atma gibi kesin cezalandırma önlemleriyle yola getirme zorunluluğu öne sürer. Bu sebeplerden dolayı, klasik yaklaşım, dar, sınırlı, mekanik ve bürokratik olmakla eleştirilir. Klasik görüşe karşı eleştiriler II. Dünya Savaşı öncesi başlamış ve yapılan araştırmalarda işletmelerin verimliliğinde insanın önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Örgütün sosyal ve beşeri yönünü ele alan Neoklasik görüşün önderleri, eserlerinde zamanımızın en önemli sorununun bireyler ve örgütler arasında işbirliği ruhunun ve anlayışının geliştirilmesi olduğunu ileri sürerek klasik organizasyonu bir bakıma eleştirip bir bakıma da tamamlamışlardır. Ancak neoklasik teoride isteklendirme konusuna gereğinden fazla önem vermiştir ve tüm dikkatini insan ve davranışları üzerine yoğunlaştırdığı için eleştirilmiştir. Buraya kadar olan kısımdan da anlaşılacağı gibi klasik ve neo-klasik teori ortak olarak örgütü kapalı bir sistem olarak tasarlamıştır. Çevrenin örgüt üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmamışlardır. Birisi sadece “iş, diğeri ise sadece insan faktörü üzerine yoğunlaşmışlardır. Modern teoride ise örgüt, tüm unsurları ve çeşitli yönleriyle ele alınır. Modern teoriye göre örgüt uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir sistem olarak ele alınmalıdır. Modern teorinin temelini iki yaklaşım etkiler. Bunlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır (Ataman, 2001: 124 - 126).

2.3. Eğitim Yönetimi Kavramı

Eğitim kamu yönetiminin özel bir alanı olduğu gibi devletin oluşturduğu kurumlardan biridir diyebiliriz. Eğitim faaliyetleri özel sektöre bırakıldığı durumlarda bile devletin gözetim ve denetimiyle sınırlandırılmıştır. Çünkü halkı belirli bir yasa veya döneme kadar mecburi eğitmek daima devletin görevi olmuştur. Ülkenin bilim ve teknolojik yol ile kalkındırılması, uyumlu bir toplumun oluşturulması da öncelikle eğitim sistemine bırakılmıştır. Devlette yaptırılan eğitim kurumlarının veya eğitim araştırmalarının finansmanını da yine devlet karşılar. Eğitim kurumlarına devletin bütçesi dışında halkın yaptığı bağışlarda vardır (Çelikkaya, 1997). Eğitim yönetiminin varlık nedeni, hem eğitimin etkili yönetilmesi gereken

bir kamu hizmeti olmasından, hem de eğitim sorunlarının zamanında etkili bir şekilde çözümlenmesinin kendine has bilgi, beceri ve tutum istemesindedir. Eğitim yönetiminin amacı, okulda ya da eğitim örgütünde, eğitimin nicelik ve nitelik bakımından artmasını sağlamaktır. Eğitim hizmetlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirilmesinden yönetici sorumludur. Bu anlamda okulda, öğretmenleri, eğitim uzmanlarını ve diğer eğitim iş görenlerini örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlar doğrultusunda, yönelten ve etkili çalıştıran eğitim yöneticileridir (Başaran, 1996: 118). Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetimlerinden farklı kılan eğitimin kendine özgülüğüdür. Eğitim yönetimini özgün yapan, toplumsal bir kurum olan eğitimin özgülüğüdür. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir ve eğitim sisteminin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir(Taymaz, 1995: 16):

- Eğitim sistemi doğrudan ve dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır.
- İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.
- Eğitim amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını da geliştirmedir. Öğrenciler okulda eleştirici düşünciyi geliştirince okulda farklı düşünceye sahip olanların tepkisi artar.
- Eğitim kurumlarında yetiştirilenler eğitildikleri alanlar dışında çalışmak isteyebilirler, bu durumda eğitim-insan-ış dengesi bozulabilir.
- Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür.
- Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insanıdır. Bu nedenle çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.
- Eğitimle ilgilenen ve eğitim sisteminin doğrudan ve dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.
- Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliğinin sağlanması güçtür.
- Eğitim kurumu olan okullarda görev alan öğretici personel genelde mesleki eğitim görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği

konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmektedir.

- Eğitim kurumları ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur.
- Eğitim kurumları çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakta yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

2.4. Okul Yönetimi

Günümüzdeki hızlı ve toplumsal değişme ve gelişmeler, teknolojik gelişmeler, vatandaşlık görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve değerlerin, herkese aynı şekilde verilmesi ancak herkesin ortak bir eğitim sürecinden geçirilmesi ile mümkün olmaktadır. Her toplumun kendi değerlerine ve yapısına uygun insanın kendilerine özgü bir eğitim sistemi içinde yetiştirir. Bu nedenle de toplumlar kendi eğitim süreçlerinin amaçlarını ve içeriğini belirlemiş ve onu kontrol altına almışlardır. Bu durum eğitimin okul olarak kurumsallaşmasına neden olmuştur. Okul, değişik adlarla anılan, eğitimin temel sistemini oluşturan genel bir kavramdır ve eğitimin üretildiği yerdir (Başaran, 2000: 11).

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşundan gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul kurumu eğitim sisteminin en stratejik parçası aynı zamanda halka açık ve halk ile ilişkisi en fazla olan sosyal bir örgüttür. Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda yapılanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısını belirlemektedir. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (İlgar, 1996: 83).

Eğitim yönetiminin, amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullandığı araç okuldur. Örgüt, bir yapıyı; yönetim ise bu yapıyı işletmeyi anlatır. Okulun örgütü, "eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçların gerçekleştirilmesine uygun olmak zorundadır. Bu yüzden eğitimde örgütlenmenin amacı, yönetim sürecinin kolaylaştıracak ve işlevlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yapı oluşturmak; bu yapıyı değişen teknolojiye ve toplum gereksinimlerine uygun olarak sürekli yenileştirmektir (Başaran, 2000: 30).

Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısıyla yaklaşır. Okul yönetiminin kendine özgü yönleri vardır. Her şeyden

önce eğitim herhangi bir kurumda gerçekleşen üretime her yönüyle benzeyen bir süreç değildir. Bu doğrultuda okullar da tabii ki sahip olduğu amaçlar, insan kaynakları, yapılan işler açısından herhangi bir örgüt gibi değildir (Erdoğan, 2000: 88,90).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemi ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul betiminin değerini yükselttiği kadar önemini de arttırmaktadır.

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin bunları yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışında birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursahoğlu, 2002: 6).

Okula dayalı yönetimin dayandığı iki temel ilke vardır (Aytaç, 1999: 69–75):

1. Okullar temel ve birincil karar alma birimidir ve okulu etkileyen kararlar mümkün olan en alt düzeyde ve katılıma dayalı olarak alınmalıdır. Özerklik olmadan ortak karar alma fazla bir anlam ifade etmez.

2. Değişim sahiplenmeyi gerektirir. Bu da okulun koşullarına uyma esnekliğinin ve tanımlanan değişime uygun katılım ortamıdır.

Okula dayalı yönetimin temel varsayımları ise şunlardır (Aytaç, 1999, s.69–75):

1. Öğrencinin Yükselen Akademik Başarısı: Karar alma yapısındaki değişimlerin öğrenci başarısını yükselteceği ve eğitim öğretim uygulamalarını destekleyici yönde yaklaşımların gündeme gelmesini sağlayacağı varsayılmaktadır. Karar alma yetkisinin dağılımı sayesinde, yönetim, personel seçimi, bütçe ve programların kontrolü alanlarındaki değişimlerin eğitimin niteliğini yükselteceği varsayılmaktadır.

2. Sorumluluğun Artması: Ortak sorumluluğun altında yatan varsayım, karar alma sürecinde katılımcılar alınan kararların sonuçlarına ilişkin sorumluluğu kabul ettiklerinde daha nitelikli kararlar alınacaktır. Okula dayalı yönetimin merkezi olarak okullar alındığında öğrenci başarısının yükseleceği ileri sürülmektedir.

3. Yetkilendirme: Yetkilendirme varsayımı, ortak yönetimin güçlü ve tutarlı bir okul kültürünün yaratılmasına ön ayak olacaktır.

4. Politik Fayda: Okula dayalı yönetim, okul toplumu üyelerinin özellikle velilerin ve öğretmenlerin okula sahipliğini artırır. Okul toplumu üyeleri, okulu geliştirebilmek için gerekli en iyi koşulları yaratma fırsatına sahiptir.

2.5. İlköğretim Kurumları

Hemen her ülkede ilköğretim eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle bu kurumları düzenlemek ve olanaklarını genişletmek devletin görevleri arasında sayılmaktadır. Türkiye’de zorunlu eğitim denilince ilköğretim okulları akla gelmektedir (Başaran, 1996: 75). Eğitim sistemimizde 7–14 yaş gurubundaki çocuklar için eğitim programının uygulandığı kurumlardır. İki kademedен oluşan bu kurumlarda birinci kademe beş yıl ve ikinci kademe üç yıl olmak üzere toplam sekiz yıldır. Birinci ve ikinci kademesi ile bütünlük içinde eğitim yapan ve başlangıçta temel eğitim adı ile kurulan sekiz yıllık bu okulların isimleri ilköğretim okullarına dönüştürülmüştür. İlköğretim okullarında kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir. İlköğretim devlet eliyle, tüm vatandaşlara zorunlu ve parasız olarak sağlanmaktadır (Özgüven, 1999: 99).

Ancak 30 Mart 2012 tarihinde TBMM’de kabul edilen ve 11 Nisan 2012 tarih ve 28261 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 6287 sayılı Kanun ile ülkemizde zorunlu eğitim 12 yıla çıkarılmış olup Temel Eğitim (İlköğretim Kurumları) birbirinden bağımsız 4 yıllık İlkokullar ve 4 yıllık Ortaokullar olarak yeniden düzenlenmiştir. Ortaöğretim kurumları ise yine 4 yıllık Liseler şeklinde düzenlenmiştir.

2.5.1. İlköğretim kurumlarının varlık nedeni ve önemi

Günümüzde teknolojik alandaki hızlı gelişmeler ve beraberinde getirdiği küreselleşme, hızlı toplumsal değişmelere neden olmaktadır. Bu değişmeler örgütleri ve örgütlerdeki yönetim anlayışını da gözden geçirerek yeni yönetim anlayışlarını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda dünyada yaşanan bu gelişim hızına ayak uydurabilecek, kendi sorunlarını çözebilecek ve hatta ülke sorunlarının çözümüne katkı sağlayabilecek yeterlikte yurttaş yetiştirmeyi amaçlayan temel eğitim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Başaran, 1994: 12). Diğer taraftan okul sisteminin temeli olan ilköğretim, kültürel sürekliliğin sağlanmasının, istikrarlı bir demokratik toplum oluşturulmasının, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesinin,

yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insan gelişiminin temellerini oluşturmaktadır(Kavak, 1997: 17).

2.5.2. İlköğretim okullarının amaçları ve görevleri

İlköğretimin/temel eğitimin/zorunlu eğitimin ana hedefi toplumsal ve evrenselde yaşamayı sağlamak üzere okuyazar bireyler yetiştirmektir. Buradaki okuryazarlık kavramı, bu süreçten geçen öğrencinin bilgi ve becerisini uygulama, olay ve olguların neden ve sonuçlarını çözümlenme ve hayatta karşılaşılan herhangi bir sorunu çözümlenme kapasitesi ile ilgilidir (OECD 2003: 23).

2.6. Yönetici Kavramı

Yönetici, lider tarafından geliştirilen ve hayal gücü ile vizyona dayanan yönlendirmeye uygun olarak planlar yapan ve bu planları usullerine uygun olarak uygulayan ve öngörülen hedeflere ulaştıran kişidir (Gerber, 1994).

Yönetici, başında bulunduğu insanların veya kurumun karar verici organıdır. Örgütün başarısı veya başarısızlığından birinci derecede sorumlu olan kimse yöneticidir. Çalışanların başarısını o ölçer (Hatiboğlu, 1993).

2.6.1. Yöneticilerin Görevi

Yönetici, lider tarafından geliştirilen vizyona dayanan planlar yapan ve bu planları usullerine uygun olarak uygulayarak, örgütü öngörülen hedeflere ulaştıran kişidir. “Bir orta veya üst düzey yöneticiye ne yaptığını soracak olsanız, büyük ihtimalle, işinin planlama, organize etme, koordinasyon sağlama ve denetleme olduğunu söyleyecektir. Ancak bu kişileri gözleyecek olursanız, yaptıkları işi ve zamanlarını kullanma biçimini, söyledikleriyle bağdaştırmakta güçlük çekersiniz” (Baltaş, 2000).

2.7. Eğitim Yöneticiliği Ve Okul Yöneticiliği

2.7.1. Eğitim Yöneticiliği

Chester I. Bernard "Sezgi, muhakeme (uslama), tecrübeyle edinilen ve yönetim biliminin sağladığı bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde, maharetle uygulanarak, örgüt

amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çaba" şeklinde yönetim sanatını tanımlamaktadır (İlgar, 2000: 30).

Eğitim Yöneticiliği aynı zamanda genel yöneticilik özelliklerini de kapsar. Konuyu biraz daha özelleştirip eğitim yöneticiliği noktasında ele alırsak eğitim yöneticiliği hakkında şunları söyleyebiliriz: Eğitim yöneticiliği, eğitim örgütlerini, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak üzere insan ve maddi kaynakları sağlayıp sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmak suretiyle eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak ve yönetmektir (Taymaz, 1995: 15). Burada eğitim örgütleri derken sadece okulları amaçlamadığımız açıktır. Okulun dışında, okulları yöneten genel müdürlükler, halka bilgi ve eğitim vermek amacıyla kurulan örgütlerin hepsinin yönetilmesi de bir eğitim yöneticiliğidir. Bu anlamda radyo ve televizyonlardan halka yapılan çeşitli yayınlar ile kütüphanelerin çalıştırılması da eğitim yöneticiliği biliminin kapsamına girmektedir (Binbaşıoğlu, 1988: 3).

Taymaz (1995: 16) eğitim yöneticiliğini genel yöneticilik özelliklerinin eğitim alanına uygulanması olarak görür. Bununla birlikte temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi içerisinde yer alan insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Başaran, 1994: 139).

2.7.2. Okul Yöneticiliği

Çeşitli yazarlar tarafından yapılan çok değişik tanımlar arasında en yaygın olarak ifade edilen tanıma göre yönetim; insanların işbirliği yapmasını ve onların belli bir amaca yönelmesini sağlayan faaliyet ve çabaların tümüdür. Bu faaliyetler planlama, organizasyon, yönetme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşan karmaşık bir bütündür. Yönetim her şeyden önce belli bir hedefe başkalarıyla birlikte erişme, bir baksa deyişle başkalarına is yaptırma faaliyetidir (Özalp, 1985: 4).

Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir (Açıkalm, 1998).

Okul yöneticisi, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişidir (Gürsel, 1995).

Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibi durumundadır (Türemen, 2003: 1).

Bu durumda okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin liderinin okul müdürü olduğunu söylemek mümkündür. Çağımızın okul yöneticisi, okulun misyonu ve vizyonunu belirleyerek okul iklimini buna göre oluşturmalıdır. İlköğretim okul yöneticilerinin amaçlara ulaşmak için gerekli adımları atacak bir vizyona sahip olma, öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme, değişimlere uygun olarak esnek bir vizyona sahip olması gerektiğinin bilincinde olma, çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme, okulun bulunduğu ahlaki değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme alanlarında yeterliliğe sahip olması beklenmektedir (Dönmez, 2002: 27–45).

2.8. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları

Okul müdürü, eğitim politikaları, ilgili yasalar ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak görevi ile sorumludur. Ancak bu sorumluluklar ortama göre değişiklik göstermektedir. Okul müdürü her şeyden önce okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamalı, buna göre okulun politikasını saptamalı ve tanıtmalıdır. Bununla birlikte okul etkinlikleri için gerekli ihtiyaçları karşılamalıdır. Okulda kişiler ve gruplar arasında ilişkiler kurarak demokratik ve katılımcı yönetimi geliştirmelidir. Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamalı, çevre değerlerini incelemeli ve desteğini kazanmalıdır. Bunun dışında okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlayarak etkili bir işletme yönetimi geliştirmeli ve uygulamalıdır (Taymaz, 1995: 16).

Ayrıca günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, “mevzuat uygulayan ve statükoyu devam ettiren” okul müdürü rolünü üstlenerek bilgi çağının okul müdürü olunamayacağının farkına varmalıdır. Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır (Okutan, 2003).

Okul yönetiminde karar verirken, gücün kötüye kullanımı, ayrımcılık, güveni kötüye kullanma, kişisel çıkarlar için politika yapma vb. kaygılar dile getirilebilir. Etik bir çerçevede

yöneticiler, güçlü bireylere, gruplara veya karar vericilere hoş gelen politik kararlardan ziyade, toplumun, öğretmenlerin, öğrencilerin ve genel olarak örgütün çıkarlarını dengelemeye çalışmalıdırlar. Dengeli karar verebilmek için, bir yöneticinin “Verilen karar yasal mıdır?”, “Karar dengeli midir?”, ve “Karar verici, verdiği karardan ötürü vicdani hesaplaşma yapmakta mıdır?” sorularını yanıtlaması gerektiği önerilmektedir (Kowalski, 2003: 212).

Etik bir lider olarak, okul yöneticisinin temel sorumluluğu, mesleğinin etik ilkelerine uymaktır. Bir okul yöneticisinin mesleki davranışı bir etik koda uymalıdır. Etik kod, idealistik olmalı ve aynı zamanda tüm okul yöneticilerine uygulanabilmelidir. Okul yöneticisi, kamuya ait okulların herkese eğitim olanakları sağlama amacına hizmet ettiğini kabul eder. Fakat yönetici, okulda ve toplumda mesleki liderlik sağlamak için resmi bir sorumluluğu üstlenir. Bu sorumluluk yöneticinin örnek gösterilen mesleki davranış standartlarını sürdürmesini gerektirir. Yöneticinin eylemlerinin, toplum, mesleki birlikler ve öğrenciler tarafından gözlenerek, değerlendirileceğinin farkında olunmalıdır (ASBO, 1996).

Yapılan bir işin meslek olarak kabul edilme şartlarından biri de o işe ait genel kabul gören etik ilkeler setinin olmasıdır. Doktorların ettikleri Hipokrat yemini, Avukatların bağlı oldukları “Avukatlık Yasası”nın ilgili maddeleri buna örnek teşkil etmektedir. Dünyanın farklı yerlerinde eğitim yöneticiliği ile ilgili mesleki kuruluşlar, eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilke ve standartlar geliştirmişlerdir.

Amerika’da 1973’te Okul İşletme Görevlileri Derneği, Amerikan Personel Yöneticileri Derneği ve Ulusal Kadın Eğitim Yöneticileri Konseyi, yöneticileri için aşağıdaki etik ilkeleri kabul etmişlerdir (Aydın, 2006: 91).

Eğitim yöneticisi;

1. Bütün karar ve eylemlerinde temel değer olarak öğrencilerin başarısını göz önünde bulundurur.
2. Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle yerine getirir.
3. Tüm bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği şekilde korur.
4. Yerel ve ulusal yasalara uyar ve doğrudan veya dolaylı olarak devlet yönetimini yıkmaya çalışan örgütleri bile bile desteklemez ya da katılmaz.
5. Eğitim kurulunun yönetim politikalarını, yönetsel kurallarını ve düzenlemelerini uygular.
6. Eğitimsel amaçlarla tutarlı olmayan kanunları, politikaları ve yönetmelikleri, düzeltmek için uygun önlemleri alır.

7. Politik, sosyal, dinsel, ekonomik ya da diğerk etkilerle konumunu kendi kişisel çıkarı için kullanmaktan kaçınır.

8. Sadece, uygun olarak akredite edilmiş kurumlardan mesleki sertifika ya da akademik dereceleri kabul eder.

9. Standartları korur ve araştırma ve sürekli kişisel gelişim yoluyla mesleğin etkililiğini artırmaya çalışır.

10. Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranır(Aydın, 2000: 93).

Okul yönetimi mesleğinde başarılı olmak için geleceğin eğitim yöneticilerinin iyi bilinmesi gerekir. Ancak okul yönetiminde başarı, sadece yeterliğe bağlı değildir. Okul yönetiminde başarılı olmak için, yeterliklere uygun ahlaki inançlar, ölçütler ve eğilimler setinin belirlenmesi gerekir. İnançlar dikkate alınmadığı zaman, kişinin yeterlikleri yanlış kullanılabilir. Oysaki okul yöneticisi en iyi liderlik biçimini uygulamak zorundadır. Bununla birlikte her okul yöneticisi okuldaki eğitimi geliştirmek için yüksek etiksel ölçütlere bağlı kalmalıdır. Okul yöneticilerine rehberlik edecek ve ihtiyaçlarına cevap verecek etik ölçütler geliştirilmiştir (Çelik, 2007: 99).

Okul yöneticileri için geliştirilen etik ölçütler şunlardır:

1. Öğrencilere yönelik karar verme ve uygulama etkinliklerinde, en iyi temel değerlere uyulmalıdır.

2. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirme.

3. Bütün bireysel hakları, insan haklarını ve vatandaşlık haklarını koruma ve bu haklara uygun ilkeleri destekleme.

4. Ulusal ve yerel kanunlara itaat etmek, devlet yönetimini doğrudan veya dolaylı olarak hedef alan yıkıcı eylemlerde bulunmamak.

5. Eğitim yürütme kurulunun aldığı yönetsel karar ve düzeltmeleri uygulamak.

6. Eğitsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı göstermek.

7. Politik, sosyal, dini ve ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınmak.

8. Sadece denklik belgesi veren kurumlara uygun olarak mesleki sertifikaları ve akademik dereceleri kabul etmek.

9. Standartları korumak, sürekli olarak mesleki gelişmeye katkı sağlayıcı araştırmalar yapmak ve mesleki etkililiği geliştirmek.

10. Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uymak ve bağlılığını göstermek.

Ülkemizdeki okul yöneticilerinin uyması gereken etik ilkelerden söz edebilmek için, evrensel etik değerlerle birlikte, sosyal ve örgütsel koşullar da dikkate alınmalıdır.

2.9. Okul Yöneticisinin Özellikleri

Başta işletmeler olmak üzere, her türlü resmi ve özel kuruluşun yönetiminde egemen olmaya başlamış olan çağdaş eğilimler arasında özellikle şu ikisi büyük önem taşımaktadır (Filiz, 2002: 65):

1. Çağdaş işletmeler ve kuruluşlar çeşitli çıkarların çarpıştığı bir politika alanı niteliği kazanmıştır.
2. Çağdaş işletme ve kuruluşların yönetiminde sermayeden çok, insan ögesi ve dolayısıyla insan ilişkileri daha çok öne geçmiştir.

Yönetici hedeflere insan ögesinin yardımıyla ulaşır. Hiçbir yönetici emrindeki insanların veya İşbirliği yaptığı kişilerin yetenek ve arzularının ötesinde bir başarı sağlayamaz. Bu nedenle insanları motive etmesi, davranışını müessesenin yararına göre değiştirmesi, çaba ve faaliyetlerini işe ve amaca doğru yöneltmesi gerekir. Bunun içinde yerine ve zamanına göre onları inandırması, kontrol altında tutması, ödüllendirmesi ve gerektiğinde cezalandırması gerekir.

Yönetici, görevini yerine getirirken ne gibi vasıflara sahip ve nasıl davranması gerektiği hususunda bir yargıya varabilmek oldukça güçtür. Ancak bir yönetici, emri etkileyerek faaliyetlere yön veren, astlarını motive edebilen, amaç ve hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaştıran kimsedir. Bunların yanında duruma göre teknik yeteneklere de sahip bulunması gerekmektedir.

2.10. Okul Yöneticisinin Görev Ve Yetkileri

Okul müdürlerinin yeterlik alanları yönetsel ve eğitimsel olmak üzere iki alanda irdelenebilmektedir. Okul müdürünün eğitimsel yeterlikleri; kişisel, kişiler arası, liderlik ve eğitsel beceriler olarak gruplandırılabilir.

Zamanı etkili yönetme, amaç oluşturma, problem çözme, takım liderliği, performans ölçüm ve iletişim gibi teknik yeterlikler ile girişimcilik, yaratıcı düşünme ve analiz yeteneği gibi davranışsal yeterlikler okul müdürünün genel yönetsel yeterlikleri olarak değerlendirilebilmektedir (Gökçe, 2005: 26).

Bütün örgütlerde olduğu gibi okullarda iş bölümü ve uzmanlaşmanın yoğun olduğu yapılardır. Okul müdürlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmelerinde, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının nitelik ve niceliği önemli bir rol oynamaktadır. Buna göre örgütün sahip olduğu madde kaynakları da örgütsel amaçları gerçekleştirebilecek yenilik ve yeterlikte olmalıdır (Ural, 2002: 82).

Okul yönetiminin esas görevi, okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır (Taymaz, 1995: 57). Zira okullarda eylemleri başlatıp sürdürmek birinci derecede okul müdürlerinin sorumluluğundadır. Okul müdürleri öğretmenleri güdülemede ve örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, eğitim öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak durumundadırlar (Akçay, 2003: 1).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi (metodolojisi) ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan evren ve örneklem; veri toplama çalışmaları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma tarama modeli esas alınarak yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlere anket uygulanmıştır. Anket sonuçları ise karşılaştırma yapılarak yorumlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2012 - 2013 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Avcılar, Küçükçekmece ve Başakşehir ilçelerinde bulunan devlet ve özel sektöre ait ilkokul ve ortaokullarda görevli sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Örnekleme ise bu öğretmenler arasından tesadüfi olarak seçilen 620 öğretmen oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı konuyla ilgili literatür incelenerek ve uzman olarak Prof. Dr. Semra ÜNAL'ın görüşü alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki öğretmenlere yöneltilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

3.5.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir.

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 1 - Güvenirlik Analizi Sonuçları Tablosu

	Cronbach's Alpha Değeri
Dışsal Güdüleme Yeterlilik Ölçeği	0,955

Dışsal Güdüleme Yeterlilik Ölçeği ile ilgili özellikler ölçeğin Cronbach's alpha değerinin 0,955 olması, ankette kullanılan bu ölçeğin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

3.5.2. Verilerin Analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablolarla gösterilmiştir. Ayrıca ortalama, standart sapma, mod, medyan, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testleri, tamamlayıcı Lenene'se, Post-Hoc Scheffé ve Tamhane testlerine yer verilmiştir.

Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır

H_0 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında anlamlıdır.

H_1 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında anlamlı değildir.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H_0 hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır.

Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bulgular yorumlanmıştır. Araştırmada yöneticilere uygulanan ankete uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken aşağıdaki belirtilen aralıklar dikkate alınmıştır.

Tablo 2 - Anket Sorularını Değerlendirme Aralıkları

Verilen Aralık	Seçenekler	Sınırı
1	Nadiren	1,00-1,74
2	Bazen	1,75-2,49
3	Çoğu Zaman	2,50-3,24
4	Her Zaman	3,25-4,00

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablolarla gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

4.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo 3 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	425	68,5
Erkek	195	31,5
Toplam	620	100

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 425'inin kadın (%68,5), 195'sinin ise erkek (%31,5) olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4 - Öğretmenlerin Yaş Grubu Değişkenine Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
20-30 Yaş Arası	268	43,2
31-40 Yaş Arası	193	31,1
41-50 Yaş Arası	93	15,0
50 Yaş ve Üzeri	66	10,6
Toplam	620	100

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş gruplarından 268'inin 20-30 yaş arasında (%43,2), 193'ünün 31-40 yaş arasında (%31,1), 93'ünün 41-50 yaş arasında (%15,0) ve 66'sının 50 yaş ve üzerinde (%10,6) olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 5 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre Dağılımları

Öğrenim Düzeyi	Frekans	Yüzde
Ön Lisans	82	13,2
Lisans	494	79,7
Lisansüstü	44	7,1
Toplam	620	100

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 494'ünün lisans (%79,7), 82'sinin Önlisans (%13,2) ve 44'ünün ise lisansüstü mezunu (%7,1) olduğu saptanmıştır.

Tablo 6 - Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre Dağılımları

Branş	Frekans	Yüzde
Sınıf Öğretmeni	285	46,0
Branş Öğretmeni	335	54,0
Toplam	620	100

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 335'inin branş öğretmeni (%54,0) ve 285'inin ise sınıf öğretmeni (%46,0) olduğu saptanmıştır.

Tablo 7 - Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine göre Dağılımları

Mesleki Kıdem	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl Arası	219	35,3
6-10 Yıl Arası	148	23,9
11-15 Yıl Arası	83	13,4
16-20 Yıl Arası	64	10,3
21 Yıl ve Üzeri	106	17,1
Toplam	620	100

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 219'u 1-5 yıl arasında (%35,3), 148'i 6-10 yıl arasında (%23,9), 83'ü 11-15 yıl arasında (%13,4), 64'ü 16-20 yıl arasında (%10,3), 106'sı 21 yıl ve üzerinde (%17,1) değişen mesleki kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 8 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre Dağılımları

Okul Türü	Frekans	Yüzde
Devlet Okulu	344	55,5
Özel Okul	276	44,5
Toplam	620	100

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 344'ünün devlet okulunda (%55,5), 276'sının ise özel okulda (%44,5) görev yaptıkları belirlenmiştir.

Tablo 9 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre Dağılımları

Okul Düzeyi	Frekans	Yüzde
İlkokul	339	54,7
Ortaokul	281	45,3
Toplam	620	100

Tablo 9 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin görev aldıkları okulların düzeylerine bakıldığında 339'unun ilkokul düzeyinde (%54,7), 281'inin ortaokul düzeyinde (%45,3) görev yaptıkları belirlenmiştir.

Tablo 10 - Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

Aynı Yönetici ile Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl Arası	566	91,3
6-10 Yıl Arası	40	6,5
11-15 Yıl Arası	12	1,9
16 Yıl ve Üzeri	2	0,3
Toplam	620	100

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden buldukları okulda aynı yönetici ile birlikte çalışma sürelerine bakıldığında 566'sı 1-5 yıl arasında (%91,3), 40'ı 6-10 yıl arasında (%6,5), 12'si 11-15 yıl arasında (%1,9) ve 2'sinin ise 16 yıl ve üzerinde (%0,3) aynı yönetici ile çalıştıkları belirlenmiştir.

4.2. Bağımlı Değişkenlerin Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlerine Göre Farklaşp Farklaşmadığına Dair Analiz Bulguları

4.2.1. Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Cinsiyet değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 9 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). Bu önermelere ait tablolar aşağıdaki gibidir.

Tablo 11 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “İşine Gerekli Özeni Göstermeyen Öğretmenleri Tespit Eder ve Uyarır” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır.	Kadın	425	3,20	,862	4,039	618	.000
	Erkek	195	2,89	,899			

Tablo 11 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=4,039$, $p < ,05$). Bu anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 12 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler.	Kadın	425	3,15	,845	2,441	618	.015
	Erkek	195	2,97	,846			

Tablo 12 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,441$, $p < ,05$). Bu anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 13 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okulun Amaçlarına Ulaşması İçin Çaba Gösterir” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okulun amaçlarına ulaşması için çaba gösterir	Kadın	425	3,46	,703	2,305	618	.021
	Erkek	195	3,31	,793			

Tablo 13 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulun amaçlarına ulaşması için çaba gösterir” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,305$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 14 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Mesaisinin tamamını okula ayırır” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Mesaisinin tamamını okula ayırır.	Kadın	425	3,47	,743	3,671	618	.000
	Erkek	195	3,21	,855			

Tablo 14 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Mesaisinin tamamını okula ayırır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,671$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 15 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Her zaman somut verilerle hareket eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Her zaman somut verilerle hareket eder	Kadın	425	3,24	,769	2,416	618	.016
	Erkek	195	3,08	,873			

Tablo 15 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Her zaman somut verilerle hareket eder” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,416$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 16 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder fiziksel iyileştirmelerde bulunur” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur.	Kadın	425	3,18	,862	2,014	618	.048
	Erkek	195	3,04	,821			

Tablo 16 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,014$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 17 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okulun ve Öğretmenlerin Teknolojik İhtiyaçlarını Karşılar ve Bunun Sürekliliğini Sağlar” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar.	Kadın	425	3,13	,884	3,024	618	.003
	Erkek	195	2,90	,888			

Tablo 17 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,024$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 18 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Mesleki Yayınları Tedarik Ederek Öğretmenlerin Hizmetine Sunar ve Bu Yayınlarla İlgili Tartışma Ortamları Yaratır” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Mesleki yayınları tedarik ederek öğretmenlerin hizmetine sunar ve bu yayınlarla ilgili tartışma ortamları yaratır.	Kadın	425	2,80	,965	2,006	618	.045
	Erkek	195	2,63	1,004			

Tablo 18 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Mesleki yayınları tedarik ederek öğretmenlerin hizmetine sunar ve bu yayınlarla ilgili tartışma ortamları yaratır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,006$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 19 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır.	Kadın	425	3,16	,925	2,095	618	.037
	Erkek	195	2,99	,931			

Tablo 19 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,095$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

4.2.2. Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Yaş değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi

(ANOVA) sonucunda, 2 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). Bu önermelere ait tablolar aşağıdaki gibidir.

Tablo 20 - Öğretmenlerin Yaş Değişkenine göre “İmkânlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
20-30 yaş arası	268	3,35	,737	G.A	19,912	3	6,637	9,933	,000
31-40 yaş arası	193	2,95	,882	G.İçi	411,630	616	,668		
41-50 yaş arası	93	3,13	,863	Total	431,542	619			
51 ve üzeri	66	3,33	,865						
Total	620	3,19	,835						

Tablo 20 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “İmkânlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır” maddesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=9,933$, $p < ,05$). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffé çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 20. A. Öğretmenlerin “İmkânlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır” Maddesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffé Testi Analizi

Yaş Grubu(i)	Yaş Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	,403*	,000

	41-50 Yaş Arası	,222	,167
	51 ve üzeri	,017	,999
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,403*	,000
	41-50 Yaş Arası	-,181	,381
	51 ve üzeri	-,385*	,013
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,222	,167
	31-40 Yaş Arası	,181	,381
	51 ve üzeri	-,204	,492
51 ve üzeri	20-30 Yaş Arası	-,017	,999
	31-40 Yaş Arası	,385*	,013
	41-50 Yaş Arası	,204	,492

Tablo 20. A. incelendiğinde, ANOVA sonrası post-hocScheffe testi sonucunda 20-30 yaş arası öğretmenler ile 31-40 yaş arası öğretmenler arasında, 20-30 yaş arası öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, 20-30 yaş arası öğretmenlerin 31-40 yaş arasındaki öğretmenlere göre “İmkânlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır. 51 yaş ve üzeri öğretmenler ile 31-40 yaş arası öğretmenler arasında, 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin 31-40 yaş arasındaki öğretmenlere göre “İmkânlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 21 - Öğretmenlerin Yaş Değişkenine göre “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
20-30 yaş arası	268	3,37	,741	G.A	7,167	3	2,389	4,145	,006

31-40 yaş arası	193	3,20	,801	G.İçi	355,053	616	,576		
41-50 yaş arası	93	3,34	,787	Total	362,219	619			
51 ve üzeri	66	3,56	,659						
Total	620	3,34	,765						

Tablo 21 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” maddesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,145$, $p<,05$). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 21. A. Öğretmenlerin “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Yaş Grubu(i)	Yaş Grubu(j)	$\overline{X}_i - \overline{X}_j$	p
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	,171	,129
	41-50 Yaş Arası	,029	,992
	51 ve üzeri	-,187	,358
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,171	,129
	41-50 Yaş Arası	-,142	,533
	51 ve üzeri	-,359*	,012
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,029	,992
	31-40 Yaş Arası	,142	,533
	51 ve üzeri	-,217	,371
51 ve üzeri	20-30 Yaş Arası	,187	,358
	31-40 Yaş Arası	,359*	,012

	41-50 Yaş Arası	,217	,371
--	-----------------	------	------

Tablo 21. A. incelendiğinde, ANOVA sonrası post-hocScheffe testi sonucunda 31-40 yaş arası öğretmenler ile 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin arasında, 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin 31-40 yaş arasındaki öğretmenlere göre “Okul Müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

4.2.3. Öğrenim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu

Öğrenim düzeyi değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 5 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,05$). Bu önermelere ait tablolar aşağıdaki gibidir.

Tablo 22 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre “Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşırım” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
Önlisans	82	3,50	,724	G.A	15,975	2	7,988	9,529	,000
Lisans	494	3,08	,953	G.İçi	517,217	617	,838		
Lisansüstü	44	3,43	,789	Total	533,192	619			
Total	620	3,16	,928						

Tablo 22 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşırım” maddesinin öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu

durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 22. A. Öğretmenlerin “Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşırım” Maddesinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Öğrenim Düzeyi Grubu(i)	Öğrenim Düzeyi Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Ön Lisans	Lisans	,421*	,001
	Lisansüstü	,068	,924
Lisans	Ön Lisans	-,421*	,001
	Lisansüstü	-,353	,050
Lisansüstü	Ön Lisans	-,068	,924
	Lisans	,353	,050

Tablo 22. A. incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocScheffe testi sonucunda önlisans öğrenim düzeyi grubu ile lisans öğrenim düzeyi grubu arasında, önlisans öğrenim düzeyi grubu lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu durum, önlisans öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlerin lisans öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlere göre “Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşırım” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 23 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre “Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
Önlisans	82	3,35	,807	G.A	10,741	2	5,370	6,330	,002
Lisans	494	3,04	,949	G.İçi	523,445	617	,848		
Lisansüstü	44	3,39	,784	Total	534,185	619			

Total	620	3,10	,929	
-------	-----	------	------	--

Tablo 23 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır” maddesinin öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffé çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 23. A. Öğretmenlerin “Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır” Maddesinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Öğrenim Düzeyi Grubu(i)	Öğrenim Düzeyi Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Ön Lisans	Lisans	,315*	,017
	Lisansüstü	-,033	,982
Lisans	Ön Lisans	-,315*	,017
	Lisansüstü	-,348	,057
Lisansüstü	Ön Lisans	,033	,982
	Lisans	,348	,057

Tablo 23. A. incelendiğinde, ANOVA sonrası post-hocScheffé testi sonucunda önlisans öğrenim düzeyi grubu ile lisans öğrenim düzeyi grubu arasında, önlisans öğrenim düzeyi grubu lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu durum, önlisans öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlerin lisans öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlere göre

“Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 24 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre “Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
Önlisans	82	3,41	,800	G.A	14,069	2	7,035	8,641	,000
Lisans	494	3,07	,935	G.İçi	502,279	617	,814		
Lisansüstü	44	3,50	,665	Total	516,348	619			
Total	620	3,15	,913						

Tablo 24 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır” maddesinin öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 24. A. Öğretmenlerin “Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır” Maddesinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Öğrenim Düzeyi Grubu(i)	Öğrenim Düzeyi Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
-------------------------	-------------------------	-------------------------	---

Ön Lisans	Lisans	,342*	,007
	Lisansüstü	-,085	,880
Lisans	Ön Lisans	-,342*	,007
	Lisansüstü	-,427*	,011
Lisansüstü	Ön Lisans	,085	,880
	Lisans	,427*	,011

Tablo 24. A. incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocScheffe testi sonucunda önlisans öğrenim düzeyi grubu ile lisans öğrenim düzeyi grubu arasında, önlisans öğrenim düzeyi grubu lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, önlisans öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlerin lisans öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlere göre “Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır. Lisansüstü öğrenim düzeyi grubu ile lisans öğrenim grubu arasında, lisansüstü öğrenim düzeyi grubu lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, lisansüstü öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlerin lisans öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlere göre “Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 25 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre “Okul içi görevlendirme- lerinde bireysel özellikleri dikkate alır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{x}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
Önlisans	82	3,34	,906	G.A	15,102	2	7,551	9,608	,000
Lisans	494	2,96	,890	G.İçi	484,890	617	,786		
Lisansüstü	44	3,36	,810	Total	499,992	619			

Total	620	3,04	,899	
-------	-----	------	------	--

Tablo 25 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır” maddesinin öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffé çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 25. A. Öğretmenlerin “Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır” Maddesinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Öğrenim Düzeyi Grubu(i)	Öğrenim Düzeyi Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Ön Lisans	Lisans	,380*	,002
	Lisansüstü	-,022	,991
Lisans	Ön Lisans	-,380*	,002
	Lisansüstü	-,402*	,016
Lisansüstü	Ön Lisans	,022	,991
	Lisans	,402*	,016

Tablo 25. A. incelendiğinde, ANOVA sonrası post-hocScheffé testi sonucunda önlisans öğrenim düzeyi grubu ile lisans öğrenim düzeyi grubu arasında, önlisans öğrenim düzeyi grubu lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu durum, önlisans öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlerin lisans öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlere göre “Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır. Lisansüstü öğrenim düzeyi grubu ile lisans öğrenim düzeyi grubu arasında, lisansüstü öğrenim düzeyi grubu lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu

durum, lisansüstü öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlerin lisans öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlere göre “Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 26 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
Önlisans	82	3,22	,889	G.A	8,873	2	4,437	4,952	,007
Lisans	494	2,88	,960	G.İçi	552,798	617	,896		
Lisansüstü	44	3,07	,900	Total	561,671	619			
Total	620	2,94	,953						

Tablo 26 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” maddesinin öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffé çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 26. A. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” Maddesinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Öğrenim Düzeyi Grubu(i)	Öğrenim Düzeyi Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Ön Lisans	Lisans	,339*	,011

	Lisansüstü	,151	,694
Lisans	Ön Lisans	-,339*	,011
	Lisansüstü	-,188	,453
Lisansüstü	Ön Lisans	-,151	,694
	Lisans	,188	,453

Tablo 26. A. incelendiğinde, ANOVA sonrası post-hocScheffe testi sonucunda önlisans öğrenim düzeyi grubu ile lisans öğrenim düzeyi grubu arasında, önlisans öğrenim düzeyi grubu lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, önlisans öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlerin lisans öğrenim düzeyi grubundaki öğretmenlere göre “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

4.2.4. Branşa Göre Farklılaşma Durumu

Branş değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 3 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,05$). Bu önermelere ait tablolar aşağıdaki gibidir.

Tablo 27 - Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre “Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz

	Branş	N	X	SS	t	sd	p
Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır.	Sınıf Öğretmeni	285	3,09	,912	2,338	618	,020
	Branş Öğretmeni	335	2,92	,946			

Tablo 27 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,338$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmenleri lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 28 - Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre “Öğretmenlerin birçok problemin üstesinden geleceğine inanır ve bunu onlara hissettirir” İfadesine İlişkin Analiz

	Branş	N	X	SS	t	sd	p
Öğretmenlerin birçok problemin üstesinden geleceğine inanır ve bunu onlara hissettirir.	Sınıf Öğretmeni	285	3,09	,895	-2,074	618	,038
	Branş Öğretmeni	335	3,23	,804			

Tablo 28 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin birçok problemin üstesinden geleceğine inanır ve bunu onlara hissettirir” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,338$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın branş öğretmenleri lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 29 - Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Branş	N	X	SS	t	sd	p
Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder.	Sınıf Öğretmeni	285	3,04	,948	2,503	618	,013
	Branş Öğretmeni	335	2,85	,949			

Tablo 29 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,338$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmenleri lehine olduğu görülmektedir.

4.2.5. Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu

Mesleki kıdem değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 3 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,05$). Bu önermelere ait tablolar aşağıdaki gibidir.

Tablo 30 - Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre “Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	219	3,51	,738	G.A	31,994	4	7,998	10,798	,000
6-10 Yıl Arası	148	3,26	,858	G.İçi	455,561	615	,741		
11-15 Yıl Arası	83	2,92	,965	Total	487,555	619			
16-20 Yıl Arası	64	2,89	1,025						
21 Yıl ve üzeri	106	3,29	,905						
Total	620	3,27	,887						

Tablo 30 incelendiğinde “Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p < ,05$). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 30. A. Öğretmenlerin “Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Mesleki Kıdem(i)	Mesleki Kıdem(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	,250	,115
	11-15 Yıl Arası	,591*	,000

	16-20 Yıl Arası	,616*	,000
	21 ve Üzeri	,214	,352
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,250	,115
	11-15 Yıl Arası	,341	,081
	16-20 Yıl Arası	,366	,090
	21 ve Üzeri	-,036	,999
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,591*	,000
	6-10 Yıl Arası	-,341	,081
	16-20 Yıl Arası	,025	1,000
	21 ve Üzeri	-,377	,064
16-20 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,616*	,000
	6-10 Yıl Arası	-,366	,090
	11-15 Yıl Arası	-,025	1,000
	21 ve Üzeri	-,402	,070
21 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	-,214	,352
	6-10 Yıl Arası	,036	,999
	11-15 Yıl Arası	,377	,064
	16-20 Yıl Arası	,402	,070

Tablo 30.A. incelendiğinde, ANOVA sonrası post-hocScheffé testi sonucunda 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin arasında, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır. 1-5

1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin arasında, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu durum, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 31 - Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre “Her zaman somut verilerle hareket eder” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	219	3,24	,812	G.A	11,268	4	2,817	4,432	,002
6-10 Yıl Arası	148	3,29	,740	G.İçi	390,891	615	,636		
11-15 Yıl Arası	83	3,01	,848	Total	402,160	619			
16-20 Yıl Arası	64	2,89	,819						
21 Yıl ve üzeri	106	3,28	,790						
Total	620	3,19	,806						

Tablo 31 incelendiğinde “Her zaman somut verilerle hareket eder” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p < ,05$). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffé çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 31. A. Öğretmenlerin “Her zaman somut verilerle hareket eder” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffé Testi Analizi

Mesleki Kıdem(i)	Mesleki Kıdem(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
------------------	------------------	-------------------------	---

1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	-,053	,983
	11-15 Yıl Arası	,225	,308
	16-20 Yıl Arası	,347	,054
	21 ve Üzeri	-,046	,994
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,053	,983
	11-15 Yıl Arası	,278	,167
	16-20 Yıl Arası	,400*	,025
	21 ve Üzeri	,008	1,000
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,225	,308
	6-10 Yıl Arası	-,278	,167
	16-20 Yıl Arası	,121	,933
	21 ve Üzeri	-,271	,252
16-20 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,347	,054
	6-10 Yıl Arası	-,400*	,025
	11-15 Yıl Arası	-,121	,933
	21 ve Üzeri	-,392*	,048
21 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,046	,994
	6-10 Yıl Arası	-,008	1,000
	11-15 Yıl Arası	,271	,252
	16-20 Yıl Arası	,392*	,048

Tablo 31. A. incelendiğinde, ANOVA sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin arasında, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “Her zaman somut verilerle hareket eder” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin arasında, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “Her zaman somut verilerle hareket eder” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 32 - Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{x}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	219	3,34	,752	G.A	9,405	4	2,351	4,098	,003
6-10 Yıl Arası	148	3,37	,749	G.İçi	352,815	615	,574		
11-15 Yıl Arası	83	3,18	,829	Total	362,219	619			
16-20 Yıl Arası	64	3,11	,819						
21 Yıl ve üzeri	106	3,53	,679						
Total	620	3,34	,765						

Tablo 32 incelendiğinde “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<,05$). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 32. A. Öğretmenlerin “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim ” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Mesleki Kıdem(i)	Mesleki Kıdem(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	-,029	,998
	11-15 Yıl Arası	,162	,602
	16-20 Yıl Arası	,233	,322
	21 ve Üzeri	-,186	,368
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,029	,998
	11-15 Yıl Arası	,191	,497
	16-20 Yıl Arası	,262	,254
	21 ve Üzeri	-,157	,619
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,162	,602
	6-10 Yıl Arası	-,191	,497
	16-20 Yıl Arası	,071	,988
	21 ve Üzeri	-,348*	,045
16-20 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,233	,322
	6-10 Yıl Arası	-,262	,254
	11-15 Yıl Arası	-,071	,988
	21 ve Üzeri	-,419*	,017
21 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,186	,368

	6-10 Yıl Arası	,157	,619
	11-15 Yıl Arası	,348*	,045
	16-20 Yıl Arası	,419*	,017

Tablo 32.A. incelendiğinde, ANOVA sonrası post-hocScheffé testi sonucunda 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin arasında, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin arasında, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

4.2.6. Okul Türüne Göre Farklaşma Durumu

Okul türü değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 32 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,05$). Bu önermelere ait tablolar aşağıdaki gibidir.

Tablo 33 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Yaptığı ders denetimlerinde öğretmenlerin kendisini göstermesine fırsat tanır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Yaptığı ders denetimlerinde öğretmenlerin kendisini göstermesine fırsat tanır.	Devlet Okulu	344	3,01	1,864	-2.487	618	,013
	Özel Okul	276	3,28	,674			

Tablo 33 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Yaptığı ders denetimlerinde öğretmenlerin kendisini göstermesine fırsat tanır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,487$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 34 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır.	Devlet Okulu	344	2,73	,972	-8.722	618	,000
	Özel Okul	276	3,34	,762			

Tablo 34 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-8,722$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 35 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur.	Devlet Okulu	344	2,96	,977	-11.072	618	,000
	Özel Okul	276	3,65	,561			

Tablo 35 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-11,072$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 36 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Çalışanlara güven verir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	P
Çalışanlara güven verir.	Devlet Okulu	344	2,89	,941	-10.689	618	,000
	Özel Okul	276	3,55	,598			

Tablo 36 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Çalışanlara güven verir” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-10,689$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 37 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlerin birçok problemin üstesinden geleceğine inanır ve bunu onlara hissettirir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlerin birçok problemin üstesinden geleceğine inanır ve bunu onlara hissettirir.	Devlet Okulu	344	2,96	1,448	-6.239	618	,000
	Özel Okul	276	3,50	,647			

Tablo 37 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin birçok problemin üstesinden geleceğine inanır ve bunu onlara hissettirir” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-6,239$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 38 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Çalışanları okulla ilgili olup bitenlerden haberdar eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Çalışanları okulla ilgili olup	Devlet Okulu	344	2,88	,882	-9.877	618	,000

bitenlerden haberdar eder.	Özel Okul	276	3,49	,658			
----------------------------	-----------	-----	------	------	--	--	--

Tablo 38 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Çalışanları okulla ilgili olup bitenlerden haberdar eder” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-9,877$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 39 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlerin öneri ve düşüncelerine açıktır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlerin öneri ve düşüncelerine açıktır.	Devlet Okulu	344	2,96	,915	-9.981	618	,000
	Özel Okul	276	3,57	,608			

Tablo 39 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin öneri ve düşüncelerine açıktır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-9,981$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 40 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Gerektiğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurabilir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Gerektiğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurabilir.	Devlet Okulu	344	2,67	,992	-9.331	618	,000
	Özel Okul	276	3,33	,766			

Tablo 40 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Gerektiğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurabilir” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-9,331$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 41 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlere yetki ve sorumluluk verir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlere yetki ve sorumluluk verir.	Devlet Okulu	344	3,01	,840	-9.947	618	,000
	Özel Okul	276	3,58	,588			

Tablo 41 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlere yetki ve sorumluluk verir” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-9,947$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 42 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Başarılı çalışmalarında öğretmenleri takdir eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Başarılı çalışmalarında öğretmenleri takdir eder.	Devlet Okulu	344	2,88	,953	-10.531	618	,000
	Özel Okul	276	3,58	,691			

Tablo 42 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Başarılı çalışmalarında öğretmenleri takdir eder” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-10,531$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 43 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “İmkanlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İmkanlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.	Devlet Okulu	344	2,92	,903	-10.146	618	,000
	Özel Okul	276	3,53	,587			

Tablo 43 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “İmkânlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-10,146$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 44 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okulun amaçlarına ulaşması için çaba gösterir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okulun amaçlarına ulaşması için çaba gösterir.	Devlet Okulu	344	3,17	,815	-10.662	618	,000
	Özel Okul	276	3,72	,465			

Tablo 44 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulun amaçlarına ulaşması için çaba gösterir” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-10,662$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 45 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler.	Devlet Okulu	344	2,83	,893	-9.825	618	,000
	Özel Okul	276	3,43	,649			

Tablo 45 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların

aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-9,825$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 46 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için gayret gösterir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için gayret gösterir	Devlet Okulu	344	2,92	,904	-8.456	618	,000
	Özel Okul	276	3,45	,639			

Tablo 46 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için gayret gösterir” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-8,456$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 47 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “İşimize motive olmamız için uygun ortamlar hazırlar” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İşimize motive olmamız için uygun ortamlar hazırlar.	Devlet Okulu	344	2,76	,942	-9.578	618	,000
	Özel Okul	276	3,39	,703			

Tablo 47 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “İşimize motive olmamız için uygun ortamlar hazırlar” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-9,578$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 48 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İşine gerekli özeni göstermeyen	Devlet Okulu	344	2,78	,926	-11.276	618	,000

öğretmenleri tespit eder ve uyarır.	Özel Okul	276	3,50	,641			
-------------------------------------	-----------	-----	------	------	--	--	--

Tablo 48 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-11,276$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 49 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okulu cazibe merkezi haline getirebilmek için öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okulu cazibe merkezi haline getirebilmek için öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır.	Devlet Okulu	344	2,75	,935	-13,370	618	,000
	Özel Okul	276	3,57	,571			

Tablo 49 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulu cazibe merkezi haline getirebilmek için öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-13,370$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 50 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenler için sosyal projelerin hazırlanması ve uygulanmasında katkıda bulunur” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenler için sosyal projelerin hazırlanması ve uygulanmasında katkıda bulunur.	Devlet Okulu	344	2,65	,910	-10,837	618	,000
	Özel Okul	276	3,37	,734			

Tablo 50 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenler için sosyal projelerin hazırlanması ve uygulanmasında katkıda bulunur” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı

bulunmuştur ($t=-10,837$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 51 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okulun sunduğu imkan ve fırsatlardan öğretmenlerin ve ailelerinin azami ölçüde yararlanmalarına dikkat eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okulun sunduğu imkan ve fırsatlardan öğretmenlerin ve ailelerinin azami ölçüde yararlanmalarına dikkat eder.	Devlet Okulu	344	2,87	1,850	-4.448	618	,000
	Özel Okul	276	3,35	,700			

Tablo 51 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulun sunduğu imkân ve fırsatlardan öğretmenlerin ve ailelerinin azami ölçüde yararlanmalarına dikkat eder” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-4,448$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 52 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Mesleki bilgi ve tecrübesini her zaman paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Mesleki bilgi ve tecrübesini her zaman paylaşır	Devlet Okulu	344	2,89	,889	-8.575	618	,000
	Özel Okul	276	3,42	,642			

Tablo 52 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Mesleki bilgi ve tecrübesini her zaman paylaşır ifadesine” ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-8,575$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 53 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Mesaisinin tamamını okula ayırır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Mesaisinin tamamını okula ayırır.	Devlet Okulu	344	3,13	,861	-10.156	618	,000
	Özel Okul	276	3,70	,538			

Tablo 53 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Mesaisinin tamamını okula ayırır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-10,156$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 54 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Her zaman somut verilerle hareket eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Her zaman somut verilerle hareket eder.	Devlet Okulu	344	2,96	,854	-8.872	618	,000
	Özel Okul	276	3,49	,629			

Tablo 54 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Her zaman somut verilerle hareket eder” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-8,872$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 55 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur.	Devlet Okulu	344	2,69	,947	-9.009	618	,000
	Özel Okul	276	3,30	,744			

Tablo 55 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda

grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-9,009$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 56 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder.	Devlet Okulu	344	2,66	,964	-8.657	618	,000
	Özel Okul	276	3,28	,818			

Tablo 56 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-8,657$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 57 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır.” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır.	Devlet Okulu	344	2,89	1,437	-4.598	618	,000
	Özel Okul	276	3,30	,769			

Tablo 57 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-4,598$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 58 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur.	Devlet Okulu	344	2,85	,897	-10.479	618	,000
	Özel Okul	276	3,49	,630			

Tablo 58 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-10,479$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 59 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar.	Devlet Okulu	344	2,72	,908	-12.002	618	,000
	Özel Okul	276	3,48	,663			

Tablo 59 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-12,002$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 60 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Mesleki yayınları tedarik ederek öğretmenlerin hizmetine sunar ve bu yayınlarla ilgili tartışma ortamları yaratır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Mesleki yayınları tedarik ederek	Devlet Okulu	344	2,38	,961	-11.685	618	,000

öğretmenlerin hizmetine sunar ve bu yayınlarla ilgili tartışma ortamları yaratır.	Özel Okul	276	3,20	,796			
---	-----------	-----	------	------	--	--	--

Tablo 60 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Mesleki yayınları tedarik ederek öğretmenlerin hizmetine sunar ve bu yayınlarla ilgili tartışma ortamları yaratır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-11,685$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 61 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır.	Devlet Okulu	344	2,86	,985	-9.638	618	,000
	Özel Okul	276	3,50	,663			

Tablo 61 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-9,638$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 62 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır.	Devlet Okulu	344	2,78	,978	-10.770	618	,000
	Özel Okul	276	3,50	,680			

Tablo 62 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu arttırır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-10,770$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 63 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim.	Devlet Okulu	344	3,23	,828	-3.876	618	,000
	Özel Okul	276	3,46	,657			

Tablo 63 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-3,876$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 64 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşırım” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşırım.	Devlet Okulu	344	2,94	1,034	-7,049	618	,000
	Özel Okul	276	3,43	,687			

Tablo 64 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşırım” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-7,049$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmektedir.

4.2.7. Okul Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu

Okul düzeyi değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi

sonucunda, 14 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,05$). Bu önermelere ait tablolar aşağıdaki gibidir.

Tablo 65 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır.	İlkokul	339	3,09	,896	1,324	618	.009
	Ortaokul	281	2,89	,969			

Tablo 65 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=1,324$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 66 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Çalışanları okulla ilgili olup bitenlerden haberdar eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Çalışanları okulla ilgili olup bitenlerden haberdar eder.	İlkokul	339	3,25	,821	3,282	618	.001
	Ortaokul	281	3,03	,861			

Tablo 66 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Çalışanları okulla ilgili olup bitenlerden haberdar eder” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,282$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 67 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Gerektiğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurabilir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
--	-------------	---	-----------	----	---	----	---

Gerektiğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurabilir.	İlkokul	339	3,07	,946	2,968	618	.003
	Ortaokul	281	2,84	,955			

Tablo 67 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Gerektiğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurabilir” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,968, p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 68 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Başarılı çalışmalarında öğretmenleri takdir eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Başarılı çalışmalarında öğretmenleri takdir eder.	İlkokul	339	3,26	,862	1,981	618	.048
	Ortaokul	281	3,11	,968			

Tablo 68 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Başarılı çalışmalarında öğretmenleri takdir eder” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=1,981, p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 69 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler.	İlkokul	339	3,16	,879	2,035	613,556	.042
	Ortaokul	281	3,02	,806			

Tablo 69 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların

aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,035$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 70 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için gayret gösterir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için gayret gösterir.	İlkokul	339	3,25	,806	3,045	618	.048
	Ortaokul	281	3,05	,863			

Tablo 70 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için gayret gösterir” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,045$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 71 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır.	İlkokul	339	3,20	,870	2,987	618	.003
	Ortaokul	281	2,99	,890			

Tablo 71 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,987$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 72 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Okulu cazibe merkezi haline getirebilmek için öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p

Okulu cazibe merkezi haline getirebilmek için öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır.	İlkokul	339	3,21	,852	2,778	618	.005
	Ortaokul	281	3,01	,926			

Tablo 72 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulu cazibe merkezi haline getirebilmek için öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,778$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 73 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenler için sosyal projelerin hazırlanması ve uygulanmasında katkıda bulunur” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenler için sosyal projelerin hazırlanması ve uygulanmasında katkıda bulunur.	İlkokul	339	3,09	,884	3,614	618	.000
	Ortaokul	281	2,83	,918			

Tablo 73 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenler için sosyal projelerin hazırlanması ve uygulanmasında katkıda bulunur” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,614$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 74 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Mesleki bilgi ve tecrübesini her zaman paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Mesleki bilgi ve tecrübesini her zaman paylaşır	İlkokul	339	3,20	,795	2,321	618	.021
	Ortaokul	281	3,04	,865			

Tablo 74 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Mesleki bilgi ve tecrübesini her zaman paylaşır” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda

grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,321$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 75 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur.	İlkokul	339	3,04	,932	2,225	618	.026
	Ortaokul	281	2,87	,885			

Tablo 75 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,225$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 76 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder.	İlkokul	339	3,04	,971	2,877	618	.004
	Ortaokul	281	2,82	,918			

Tablo 76 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,877$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 77 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur.	İlkokul	339	3,22	,834	2,577	618	.010
	Ortaokul	281	3,04	,863			

Tablo 77 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,577$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokul lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 78 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar.	İlkokul	339	3,16	,866	3,027	618	.003
	Ortaokul	281	2,94	,908			

Tablo 78 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,027$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokul lehine olduğu görülmektedir.

4.2.8. Aynı Yönetici ile Birlikte Çalışma Süresine Göre Farklaşma Durumu

Yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır ($p>,05$).

4.3. Öğretmenlerin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Dağılım Analizine Dair Bulgular

Tablo 79 - Önermelere Verilen Cevapların Analizi

	Nadiren		Bazen		Çoğu Zaman		Her Zaman		Ort.	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%		
1...yaptığı ders denetimlerinde öğretmenlerin kendisini göstermesine fırsat tanır.	32	5,2	99	16,0	278	44,8	211	34,0	3,08	,838
2...yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır.	50	8,1	120	19,4	230	37,1	220	35,5	3,00	,934
3...yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur.	33	5,3	84	13,5	187	30,2	316	51,0	3,27	,887
4...çalışanlara güven verir.	26	4,2	110	17,7	207	33,4	277	44,7	3,19	,871
5...öğretmenlerin birçok problemin üstesinden geleceğine inanır ve bunu onlara hissettirir.	24	3,9	108	17,4	227	36,6	260	41,9	3,20	1,192
6...çalışanları okulla ilgili olup bitenlerden haberdar eder.	25	4,0	107	17,3	238	38,4	250	40,3	3,15	,846
7...öğretmenlerin öneri ve düşüncelerine açıktır.	28	4,5	84	13,5	224	36,1	284	45,8	3,23	,849
8...gerektiğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurabilir.	53	8,5	134	21,6	213	34,4	220	35,5	2,97	,956
9...öğretmenlere yetki ve sorumluluk verir.	17	2,7	82	13,2	240	38,7	281	45,3	3,27	,791
10...başarılı çalışmalarında öğretmenleri takdir eder.	38	6,1	96	15,5	194	31,3	292	47,1	3,19	,914
11...imkanlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.	28	4,5	84	13,5	250	40,3	258	41,6	3,19	,835
12...okulun amaçlarına ulaşması için çaba gösterir.	13	2,1	53	8,5	219	35,3	335	54,0	3,41	,735
13...öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler.	29	4,7	109	17,6	255	41,1	227	36,6	3,10	,849
14...tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için gayret gösterir	33	5,3	77	12,4	269	43,4	241	38,9	3,16	,838

15...işimize motive olmamız için uygun ortamlar hazırlar.	39	6,3	121	19,5	234	37,7	226	36,5	3,04	,900
16...işine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyandır.	30	4,8	124	20,0	219	35,3	247	39,8	3,10	,885
17...okulu cazibe merkezi haline getirebilmek için öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır.	37	6,0	103	16,6	231	37,3	249	40,2	3,12	,891
18...öğretmenler için sosyal projelerin hazırlanması ve uygulanmasında katkıda bulunur.	40	6,5	144	23,2	229	36,9	207	33,4	2,97	,908
19...okulun sunduğu imkan ve fırsatlardan öğretmenlerin ve ailelerinin azami ölçüde yararlanmalarına dikkat eder.	34	5,5	112	18,1	274	44,2	200	32,3	3,03	,850
20...mesleki bilgi ve tecrübesini her zaman paylaşır.	27	4,4	98	15,8	264	42,6	231	37,3	3,13	,830
21...mesaisinin tamamını okula ayırır.	18	2,9	65	10,5	198	31,9	339	54,7	3,38	,788
22...her zaman somut verilerle hareket eder.	22	3,5	87	14,0	261	42,1	250	40,3	3,19	,806
23...öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur.	44	7,1	139	22,4	234	37,7	203	32,7	2,96	,914
24...öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder.	60	9,7	121	19,5	236	38,1	203	32,7	2,94	,953
25...okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır.	43	6,9	109	17,6	248	40,0	220	35,5	3,04	,899
26...okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur.	27	4,4	107	17,3	241	38,9	245	39,5	3,14	,851
27...okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar.	33	5,3	129	20,8	225	36,3	233	37,6	3,06	,891
28...mesleki yayınları tedarik ederek öğretmenlerin hizmetine sunar ve bu yayınlarla ilgili tartışma ortamları yaratır.	70	11,3	188	30,3	194	31,3	168	27,1	2,74	,980
29...selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır.	42	6,8	93	15,0	216	34,8	269	43,4	3,15	,913
30...kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır.	40	6,5	118	19,0	199	32,1	263	42,4	3,10	,929
31.Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim.	16	2,6	64	10,3	236	38,1	304	49,0	3,34	,765
32.Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşırım.	42	6,8	99	16,0	197	31,8	282	45,5	3,16	,928

Tablo 79 incelendiğinde; araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin dışsal güdüleme ile ilgili anket sorularına verdikleri en olumlu yanıtların; “Okul müdürüm okulun amaçlarına ulaşması için çaba gösterir.” ifadesinin (X=3,41 “Her Zaman” düzeyinde), “Okul müdürüm mesaisinin tamamını okula ayırır.” ifadesinin (X=3,38 “Her Zaman” düzeyinde) ve “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim.” ifadesinin (X=3,34 “Her Zaman” düzeyinde) olduğu görülmüştür. Yine araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere (önermelere) verdikleri en olumsuz yanıtların ise; “Okul müdürüm öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur.” ifadesinin (X=2,96 “Nadiren” düzeyinde), “Okul müdürüm öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder.” ifadesine (X=2,94 “Nadiren” düzeyinde) ve “Okul müdürüm mesleki yayınları tedarik ederek öğretmenlerin hizmetine sunar ve bu yayınlarla ilgili tartışma ortamları yaratır.” ifadesine (X=2,74 “Nadiren” düzeyinde) olduğu görülmüştür.

4.4. Dışsal Güdülenme ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 80 - Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Kadın	425	3,16	0,65	2,086	618	0,037
Erkek	195	3,04	0,67			

Tablo 80 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dışsal güdülenme ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. (t=2,086; p<,05). Bu anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 81 - Öğretmenlerin Yaş Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p

20-30 yaş arası	268	3,26	,58	G.A	16,234	3	5,411	13,156	,000
31-40 yaş arası	193	2,94	,70	G.İçi	253,378	616	,411		
41-50 yaş arası	93	2,98	,63	Total	269,612	619			
51 ve üzeri	66	3,32	,67						
Total	620	3,12	,65						

Tablo 81 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğini belirlemek amacıyla yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=13,156$; $p<,05$). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış ve varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir ($p=0,011<0,05$). Varyanslar homojen olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane testi tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıdaki tablodadır.

Tablo 81. A. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dışsal Güdülenme Yeterliliklerinin Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Test Analizi

Yaş Grubu(i)	Yaş Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	,32288*	,000
	41-50 Yaş Arası	,28536*	,001
	51 ve üzeri	-,05718	,989
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,32288*	,000
	41-50 Yaş Arası	-,03752	,998
	51 ve üzeri	-,38006*	,001

41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,28536*	,001
	31-40 Yaş Arası	,03752	,998
	51 ve üzeri	-,34254*	,010
51 ve üzeri	20-30 Yaş Arası	,05718	,989
	31-40 Yaş Arası	,38006*	,001
	41-50 Yaş Arası	,34254*	,010

Tablo 81. A incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğini belirlemek amacıyla yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, post-hoc Tamhane testi sonucunda 20-30 yaş arasındaki öğretmenler ile 31-40 yaş arasındaki öğretmenler grubu arasında 20-30 yaş arasındaki öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 yaş arasındaki öğretmenlerin dışsal güdüleme yeterliliğinin, 31-40 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. 20-30 yaş arasındaki öğretmenler ile 41-50 yaş arasındaki öğretmenler grubu arasında 20-30 yaş arasındaki öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 yaş arasındaki öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğinin, 41-50 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. 31-40 yaş arasındaki öğretmenler ile 51 yaş ve üzerindeki öğretmenler grubu arasında 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin dışsal güdüleme yeterliliğinin, 31-40 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. 41-50 yaş arasındaki öğretmenler ile 51 yaş ve üzerindeki öğretmenler grubu arasında 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğinin, 41-50 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 82 - Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine göre Dışsal Güdülenme Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
Önlisans	82	3,33	,60	G.A	5,975	2	2,987	6,991	,001
Lisans	494	3,07	,67	G.İçi	263,638	617	,427		
Lisansüstü	44	3,29	,50	Total	269,612	619			
Total	620	3,12	,65						

Tablo 82 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğini belirlemek amacıyla öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($f=6,991$; $p<,05$). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınamış ve varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir ($p=0,031<0,05$). Varyanslar homojen olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane testi tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıdaki tablodadır.

Tablo 82. A. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dışsal Güdülenme Yeterliliklerinin Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Test Analizi

Öğrenim Düzeyi(i)	Öğrenim Düzeyi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Ön Lisans	Lisans	,25839*	,002
	Lisansüstü	,04471	,960
Lisans	Ön Lisans	-,25839*	,002
	Lisansüstü	-,21368*	,032

Lisansüstü	Ön Lisans	-,04471	,960
	Lisans	,21368*	,032

Tablo 82. A. incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğini belirlemek amacıyla eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, post-hoc Tamhane testi sonucunda önlisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler grubu arasında önlisans mezunu öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, önlisans mezunu öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğinin, lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Lisans mezunu öğretmenler ile lisansüstü mezun öğretmenler grubu arasında lisansüstü öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, lisansüstü öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğinin, lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 83 - Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi

Branş	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Sınıf Öğretmeni	285	3,1466	,68896	,613	618	,540
Branş Öğretmeni	335	3,1140	,63492			

Tablo 83 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre dışsal güdülenme ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t = ,613$; $p > ,05$).

Tablo 84 - Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p

1-5 Yıl Arası	219	3,30	,57	G.A	23,876	4	5,969	14,939	,471
6-10 Yıl Arası	148	3,10	,63	G.İçi	245,736	615	,400		
11-15 Yıl Arası	83	2,82	,70	Total	269,612	619			
16-20 Yıl Arası	64	2,78	,65						
21 ve Üzeri	106	3,24	,67						
Total	620	3,12	,65						

Tablo 84 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğini belirlemek amacıyla mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>,05$).

Tablo 85 - Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi

Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Devlet Okulu	344	2,8623	,69863	-12,580	618	0,000
Özel Okul	276	3,4614	,41445			

Tablo 85 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul türüne göre dışsal güdülenme ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-12,580$; $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okullarda görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 86 - Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi

Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
İlkokul	339	3,18	,669	2,122	618	0,034

Ortaokul	281	3,07	,644			
----------	-----	------	------	--	--	--

Tablo 86 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul düzeyine göre dışsal güdülenme ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-12,580$; $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 87 - Öğretmenlerin Aynı Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine göre Dışsal Güdülenme Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	566	3,13	,57	G.A	4,193	3	1,398	3,244	,313
6-10 Yıl Arası	40	3,21	,63	G.İçi	265,420	616	,431		
11-15 Yıl Arası	12	2,63	,70	Total	269,612	619			
16 ve üzeri	2	3,82	,65						
Total	620	3,12	,65						

Tablo 87 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğini belirlemek amacıyla yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>,05$).

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMALAR

5.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine (Bağımsız Değişkenlere) İlişkin Tartışmalar

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 425'i kadın (%68,5), 195'i ise erkek (%31,5)'tir. Kadın öğretmen sayısı erkek öğretmen sayısından fazladır. Kadın öğretmen sayısının erkek öğretmen sayısından fazla olmasının nedeni öğretmenlik mesleğinin kadınlar tarafından daha çok tercih edilmesi olabilir. Bunun altında yatan sebebin çalışma koşulları ve mesai süreleri bakımından kadınlara daha uygun bir meslek olması şeklinde düşünülebilir.

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş gruplarından 268'inin 20-30 yaş arasında (%43,2), 193'ünün 31-40 yaş arasında (%31,1), 93'ünün 41-50 yaş arasında (%15,0) ve 66'sının 50 yaş ve üzerinde (%10,6) olduğu görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere genç öğretmenlerin toplamda %74,3 (20-30 yaş grubu %43,2 ve 31-40 yaş grubu %31,1)'lük bir oranla çoğunluğu oluşturduğu söylenebilir. Bu durum öğretmenlik mesleğinde orta yaş üzeri ve yaşlı çalışanların az olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bunun altında yatan sebebin öğretmenlik mesleğinin yıpratıcı, zor olduğu; bu nedenle de emekliliği gelenlerin büyük çoğunluğunun emekli olduğu söylenebilir.

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 494'ünün lisans (%79,7), 82'sinin Önlisans (%13,2) ve 44'ünün ise lisansüstü mezunu (%7,1) olduğu saptanmıştır. Bu durum öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%79,7) lisans mezunu olduğu, küçük bir bölümünün (%13,2) önlisans mezunu, lisansüstü mezunlarının ise en küçük grubu (%7,1) oluşturduğu sonucunu vermektedir. Bu bilgilerden hareketle öğretmenlerin lisansüstü eğitime ilgi duymadıkları ya da lisansüstü eğitim yapmaları konusunda özendirilmedikleri düşünülebilir.

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 335'inin branş öğretmeni (%54,0) ve 285'inin ise sınıf öğretmeni (%46,0) olduğu belirlenmiştir. Özellikle 2012 yılında yasalaşan kamuoyunda 4+4+4 adıyla bilinen 6287 sayılı yasa ile birlikte İlköğretim kurumları 4 yıllık İlkokullar ve 4 yıllık Ortaokullar olarak ayrılmıştır. 5.sınıfların ortaokullara dahil edilmesiyle ortaya çıkan sınıf öğretmeni fazlalığı yan alan atamalarıyla branş öğretmenliğine

geçirilmiş ve ilerleyen yıllarda sınıf öğretmeni atamaları çok azaltılarak artan branş öğretmeni ihtiyacına paralel olarak branş öğretmeni atamalarının fazlaşması bu durumun ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir denilebilir.

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 219'u 1-5 yıl arasında (%35,3), 148'i 6-10 yıl arasında (%23,9), 83'ü 11-15 yıl arasında (%13,4), 64'ü 16-20 yıl arasında (%10,3), 106'sı 21 yıl ve üzerinde (%17,1) değişen mesleki kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu 1-5 yıl arasında (%35,3) değişen kıdeme sahip öğretmenlerden oluştuğu, ikinci sırayı 6-10 yıl arasında (%23,9) değişen kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuçların Tablo 3'te ortaya çıkan yaş grupları ile paralellik gösterdiği sonucunu doğurmaktadır.

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 344'ünün devlet okulunda (%55,5), 276'sının ise özel okulda (%44,5) görev yaptıkları belirlenmiştir. Devlet okullarında çalışan öğretmen sayısının özel okullarda çalışan öğretmen sayısından fazla olması sistemdeki özel okul sayısının devlet okullarından az olmasından kaynaklanmaktadır denilebilir.

Tablo 9 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin görev aldıkları okulların düzeylerine bakıldığında 339'unun ilköğretim düzeyinde (%54,7), 281'inin ortaokul düzeyinde (%45,3) görev yaptıkları belirlenmiştir. İlkokul sayısının ortaokul sayısından fazla olması yine Tablo 5 çıkan ve İlköğretim kurumlarının ilköğretim ve ortaokul olarak dönüşüm süreçleriyle ilgili sonuçlarla aynıdır denilebilir.

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okulda aynı yönetici ile birlikte çalışma sürelerine bakıldığında 566'sı 1-5 yıl arasında (%91,3), 40'ı 6-10 yıl arasında (%6,5), 12'si 11-15 yıl arasında (%1,9) ve 2'sinin ise 16 yıl ve üzerinde (%0,3) aynı yönetici ile çalıştıkları belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin %91,3 gibi büyük çoğunluğunun aynı yönetici ile çalışma süresinin 1-5 yıl gibi kısa süreli olmasının sebebi MEB'in okul yöneticilerine getirmiş olduğu 5 yıl süreli zorunlu rotasyondur denilebilir.

5.2. Bağımlı Değişkenlerin Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlerine Göre Farklaşım Farklaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Analizlere İlişkin Tartışmalar

5.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Cinsiyet değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 9 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Ankette

bulunan 32 önermenin aşağıda belirtilen 9'u için tespit edilen bu anlamlı farkın tamamının kadın öğretmenler lehine olduğu sırasıyla 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19'uncu Tabloların incelenmesinden anlaşılacaktır.

- İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır.
- Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler.
- Okulun amaçlarına ulaşması için çaba gösterir
- Mesaisinin tamamını okula ayırır.
- Her zaman somut verilerle hareket eder
- Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur.
- Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar.
- Mesleki yayınları tedarik ederek öğretmenlerin hizmetine sunar ve bu yayınlarla ilgili tartışma ortamları yaratır.
- Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır.

İfadelerine kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha fazla katılmalarının sebebi kadın öğretmenlerin işlerinde daha titiz olmaları, yeniliklere açık olmaları, işlerini daha ciddiye almalarıyla ilgili olduğu düşünülebilir.

5.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yaş değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, 2 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ANOVA sonrasında homojenlik tespit edilmiş olup çoklu karşılaştırma için yapılan post-hocScheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 20. A. incelendiğinde, **“İmkânlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır”** ifadesine 20-30 yaş grubu arası öğretmenler ile 31-40 yaş arası öğretmenler arasında, 20-30 yaş arası öğretmenlerin lehine; 51 yaş ve üzeri öğretmenler ile 31-40 yaş arası öğretmenler arasında, 51 yaş ve üzeri öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bunun 20-30 yaş öğretmenlerin mesleklerinde yeni olmaları ve daha idealist olmaları ve bu nedenle eldeki olanaklarla yapabileceklerinin en iyisini yapmaya çalışmalarlarıyla ilgili olduğu söylenebilir. Yine 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin de mesleklerinin en tecrübeli dönemlerinde olmalarından dolayı öğrencilerine her koşulda faydalı

olabileceklerini düşünme algılarından kaynaklandığı ve bu nedenlerle yöneticilerin 20-30 yaş ile 51 yaş ve üzeri öğretmenleri imkanlar, olabilecekler konusunda daha çabuk ikna etmeleri söz konusudur denilebilir.

Tablo 21. A. incelendiğinde, **“Okul Müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim”** ifadesine 51 yaş ve üzeri öğretmenler ile 31-40 yaş arası öğretmenler arasında, 51 yaş ve üzeri öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durumun sadece 51 yaş ve üstü öğretmenlerde görülmesi 51 yaş ve üstü öğretmenlerin artık mesleklerinin her aşamasından geçmiş olmaları, kendileri için çekinilecek, ulaşılamayacak bir otoritenin olmadığını düşünmelerinden kaynaklanmış olabilir.

5.2.3. Öğrenim Düzeyine İlişkin Tartışmalar

Öğrenim düzeyi değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 5 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ANOVA sonrasında homojenlik tespit edilmiş olup çoklu karşılaştırma için yapılan post-hocScheffè testi uygulanmıştır. Tablo 22. A, Tablo 23. A, Tablo 24. A, Tablo 25. A ve Tablo 26. A incelendiğinde,

- Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşıyorum,
- Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır,
- Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır,
- Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır,
- Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder,

ifadelerinde önlisans öğrenim düzeyi grubu ile lisans öğrenim düzeyi grubu arasında, önlisans öğrenim düzeyi grubu lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum önlisans öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin mesleklerinde iletişim, kişisel gelişim ve etkileşim konularına daha çok önem verdiği anlamına gelebilir.

Yine Tablo 24. A ve Tablo 25. A incelendiğinde,

- Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır,
- Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır,

İfadelerinde lisansüstü öğrenim düzeyi grubu ile lisans öğrenim düzeyi grubu arasında, lisansüstü öğrenim düzeyi grubu lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülecektir. Bunun

lisansüstü öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin iletişim öğeleri ve kişisel farklılıklar, yetkinlikler konularında özen gösterilmesine dikkat ettikleri sonucunu doğurmaktadır denilebilir.

5.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Branş değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 3 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bu farkın Tablo 27 ve Tablo 29 incelendiğinde,

- Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır,
- Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder.

İfadelerinde “sınıf öğretmenleri” lehine olduğu görülmektedir. Bu farkın sınıf öğretmenlerinin öğrencileri ile daha çok zaman geçirmeleri, 4 yıl gibi uzun bir süre okutmalarından dolayı onları yakından tanımaları ve denetimlerde denetlenenle bu bilgilerini rahatlıkla paylaşmaları ve denetlenenle bilgi alış verişinde bulunmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Tablo 28 incelendiğinde ”Öğretmenlerin birçok problemin üstesinden geleceğine inanır ve bunu onlara hissettirir.” ifadesinde ortaya çıkan anlamlı farklılığın branş öğretmenleri lehine olduğu görülebilmektedir. Genel anlamda ortaokul öğrencilerinin erken ergenlik döneminde olmaları ve disiplin sorunlarının artmasından dolayı okul yöneticilerinin branş öğretmenlerine bu sorunları çözebileceklerine dair telkinlerde bulunarak branş öğretmenlerini böyle düşünmeye sevk etmeleri ve onları sorunları çözme noktasında harekete geçirmesi yöneticilerin uyguladığı stratejik bir taktik olduğu düşünülebilir.

5.2.5. Mesleki Kıdeme İlişkin Tartışmalar

Mesleki kıdem değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 3 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Tablo 30 .A incelendiğinde “Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere oranla daha fazla katıldıkları

görülebcektir. Bu durum mesleğe yeni başlayan 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin daha çok proje üretmeleri, kendilerini kanıtlama çabası içinde olmaları ile ilgili olabilir.

Tablo 31. A incelendiğinde “Her zaman somut verilerle hareket eder” ifadesine 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl, 21 ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerinse yine 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere oranla daha fazla katıldıkları görülecektir. Bu durum 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin mesleklerinin orta denilebilecek ne idealistliklerin üst düzeyde olduğu ilk yılları ne de tecrübelerinin hat safhada olduğu mesleklerinin son dönemleri arasında bir muhakeme yapma dönemi olmasından dolayı kendilerine beklide acaba doğru mesleği seçtim mi? sorusunu sordukları bir dönemde olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 32. A incelendiğinde “Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim” ifadesine 21 ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl ve 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere oranla daha fazla katıldıkları görülecektir. Bu durum 21 ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin her şartta olursa olsun okul yöneticilerine ulaşma becerileri ile ilgili olabilir.

5.2.6. Okul Türüne İlişkin Tartışmalar

Okul türü değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 32 önermenin tamamı için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark “özel okullar” lehine anlamlı bulunmuştur.

Tablo 33’ten Tablo 64’e kadar yapılan inceleme de anket metnindeki önermelerin tamamı için devlet okullarında çalışan öğretmenlere oranla özel okullarda çalışan öğretmenler lehine anlamlı çıkması özel okulların olanaklarının devlet okullarına nazaran daha üst seviyede olması, ihtiyaç duyulan fiziksel ve maddi ihtiyaçların hemen karşılanabilmesi, yeni teknolojilerin takip edilip hemen tedarik edilmesi, ders müfredatlarının öğrenciye göre özelleştirilmesi vb. nedenlerden kaynaklandığı düşünülebilir.

5.2.7. Okul Düzeyine İlişkin Tartışmalar

Okul düzeyi değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 14 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı

bulunmuştur. Tablo 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77 ve 78 incelendiğinde bu farkların belirtilen 14 önermenin tamamında “ilkokullar” lehine olduğu görülecektir.

- Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır,
- Çalışanları okulla ilgili olup bitenlerden haberdar eder,
- Gerektiğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurabilir,
- Başarılı çalışmalarında öğretmenleri takdir eder,
- Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler,
- Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için gayret gösterir,
- İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır,
- Okulu cazibe merkezi haline getirebilmek için öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır,
- Öğretmenler için sosyal projelerin hazırlanması ve uygulanmasında katkıda bulunur
- Mesleki bilgi ve tecrübesini her zaman paylaşır,
- Öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur,
- Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder,
- Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur,
- Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar.

İfadelerine ilkokullarda çalışan öğretmenlerin ortaokullarda çalışanlara göre daha fazla katılmalarının sebebi ilkokul yöneticilerinin ortaokul yöneticilerine oranla okulun ve öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya önem vermeleri olduğu düşünülmektedir. Bilahare ilkokullarda ortaokullara göre öğretmenler ile okul yönetimleri arasında yoğun bir iletişim olduğu düşünülmektedir.

5.2.8. Aynı Yönetici ile Birlikte Çalışma Süresine İlişkin Tartışmalar

Yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır. Zira Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden buldukları okulda aynı yönetici ile birlikte çalışma sürelerine bakıldığında %91,3'nün 1-5 yıl gibi çok kısa bir süre zarfında aynı yönetici ile çalışıyor olsa bile çalışma süresinin

yöneticilerin etkili bir yönetim uygulamalarını etkilemediği düşünülmektedir. Bu nedenle süre olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı söylenebilir.

5.3. Dışsal GÜdülenme (Yöneticilerin Öğretmenlerin Başarısını Arttırmada Dışsal GÜdülenme Yeterliliği) ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye İlişkin Tartışmalar

5.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar

Tablo 80 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dışsal güdülenme ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran okul yöneticileri tarafından daha çok güdülenmelerinin altında yatan neden onların genel olarak işlerinde yeniliklere, yeni düşüncelere açık olmaları, insani ve sosyal ilişkilerinin fazla olmasından ileri geldiği söylenebilir.

5.3.2. Yaş Değişkenine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar

Tablo 81 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğini belirlemek amacıyla yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ANOVA sonucunda varyansların homojen dağılmadığı tespit edildiğinden Tamhane testi uygulanmış ve aşağıdaki analiz sonuçları elde edilmiştir.

Tablo 81. A incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğini belirlemek amacıyla yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini 20-30 yaş arasındaki öğretmenler ile 31-40 yaş ve 41-50 yaş arasındaki öğretmenler grubu arasında 20-30 yaş arasındaki öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 yaş arasındaki öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğinin, 31-40 yaş ve 41-50 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu durum 20-30 yaş arası öğretmenlerin meslekleriyle ilgili öğrenmelere açık olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca 51 ve üzeri yaş grubuna ait öğretmenler ile 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu öğretmenler arasında 51 yaş ve üzeri öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık saptanmıştır. Bu durum, 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğinin, 31-40 yaş ve 41-50 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu durum 51 ve üzeri yaş grubunda olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönlendirmelerinden daha çok etkilendikleri yönünde değerlendirilebilir.

5.3.3. Öğrenim Düzeyine Göre Dışsal Güdülenmeye İlişkin Tartışmalar

Tablo 82 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğini belirlemek amacıyla öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ANOVA sonucunda varyansların homojen dağılmadığı tespit edildiğinden Tamhane testi uygulanmış ve aşağıdaki analiz sonuçları elde edilmiştir.

Tablo 82. A incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerden önlisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler grubu arasında önlisans mezunu öğretmenlerin lehine; lisans mezunu öğretmenler ile lisansüstü mezunu öğretmenler grubu arasında lisansüstü mezunu öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, önlisans mezunu öğretmenlerin lisans, lisansüstü mezunu öğretmenlerinde lisans mezunu öğretmenlere göre dışsal güdülenme yeterliliklerinin daha fazla olduğunu göstermektedir. Önlisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin dışsal güdülenmelerinin lisans mezunu öğretmenlere oranla daha fazla olmasının nedeni önlisans programlarının yükseköğretimin ilk düzeyi olması ve var olabilecek eksikliklerin yöneticilerce dışsal güdülenme yoluyla giderilebileceği düşüncesi, lisansüstü öğreniminse yükseköğretimin üst düzeylerinden kabul edilmesi ve daha çok değişim ve gelişime açık olunması gerektiğini düşündürmesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

5.3.4. Branş Değişkenine Göre Dışsal Güdülenmeye İlişkin Tartışmalar

Tablo 83 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre dışsal güdülenme ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır. Bu durum yöneticilerin öğretmenleri dıştan güdülemelerinde öğretmenlerin branşlarının etkili olmadığı şeklinde algılanabilir.

5.3.5. Mesleki Kıdeme Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar

Tablo 84 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğini belirlemek amacıyla mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Bunun nedeni öğretmenlerin güdülenme düzeylerine mesleki kıdemlerinin etki etmemesi olduğu düşünülebilir.

5.3.6. Okul Türüne Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar

Tablo 85 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul türüne göre dışsal güdülenme ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın özel okullarda görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu durum özel okulda başarılı olma zorunluluğunun (hem yönetici hem de öğretmen açısından) devlet okulların oranla daha yoğun olarak kendini hissettirmesinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

5.3.7. Okul Düzeyine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar

Tablo 86 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul düzeyine göre dışsal güdülenme ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın ilkokullarda görev yapan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Yöneticilerin asıl görevi olan okulu amaçlarına ulaştırma için kullandıkları dışsal güdüleme yeterliliklerinin ilkokullarda görev yapan öğretmenlerde ortaokullarda görev yapan öğretmenlere oranla daha etkili olmasının sebebi ilkokul öğretmenlerinin okulu ve öğrencileri daha çok sahiplenmesi ile ilgili olabilecektir.

5.3.8. Aynı Yönetici ile Birlikte Çalışma Süresine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Tartışmalar

Tablo 87 incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterliliğini belirlemek amacıyla aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Bu durumun yöneticilerin yöneticilik süreleri ya da aynı öğretmen grubuna yöneticilik süresiyle dışsal güdüleme yeterlilikleri arasında bir ilişki olmamasından kaynaklandığı düşünülebilir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ

Çalışanların motivasyonunun sağlanması, iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların isteklerini, hal ve hareketlerini, düşünce ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı etkenleri dikkate almalıdır. Motive olamayan personelin olumlu performans göstermesi beklenmemelidir. İş hayatında motivasyon kullanımının temel amacı, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır. Okullarda okul yöneticilerinin öğretmenleri güdülemesi öğretmenlerin ve okuldaki eğitimin verimliliği üzerinde etkili olmaktadır.

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını arttırmada dışsal güdüleme yeterlilikleri üzerine, cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, branş, mesleki kıdem, okul türü, okul düzeyi ve buldukları okuldaki yönetici ile çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmektedir.

İlkokul ve ortaokullardaki öğretmenlere uygulanan bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya katılım gösteren öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, branş, mesleki kıdem, okul türü, okul düzeyi ve buldukları okuldaki yönetici ile çalışma süresi ile dışsal güdüleme yeterlilik ölçeği önermelerine ilişkin sorulara yanıt vermeleri ile araştırmanın verileri toplanmıştır. Bu verilerin SPSS 22.0 istatistik paket programı ile çözümlenmesi yapılmıştır.

6.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine (Bağımsız Değişkenlere) İlişkin Sonuçlar

Örnekleme grubundaki öğretmenlerin;

- %68,5'i kadın, %31,5'i ise erkek öğretmenlerdir.
- %43,2'sinin 20-30 yaş arasında, %31,1'inin 31-40 yaş arasında, %15'inin 41-50 yaş arasında, %10,6'sının ise 50 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.
- %79,7'sinin lisans mezunu, %13,2'sinin önlisans mezunu, %7,1'inin ise lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir.

- %54'ünün branş öğretmeni, %46'sının ise sınıf öğretmeni olduğu belirlenmiştir.
- %35,3'ünün 1-5 yıl arasında, %23,9'unun 6-10 yıl arasında, %17,1'inin 21 yıl ve üzerinde, %13,4'ünün 11-15 yıl arasında, %10,3'ünün ise 16-20 yıl arasında değişen mesleki kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir.
- %55,5'inin devlet okulunda, %44,5'inin ise özel okulda görev yaptıkları belirlenmiştir.
- %54,7'sinin ilkokul düzeyinde, %45,3'ünün ise ortaokul düzeyinde görev yaptıkları belirlenmiştir.
- %91,3'ünün 1-5 yıl arasında, %6,5'inin 6-10 yıl arasında, %1,9'unun 11-15 yıl arasında, %0,3'ünün ise 16 yıl ve üzerinde buldukları okuldaki yönetici ile birlikte çalışma sürelerinin oldukları belirlenmiştir.

6.2. Bağımlı Değişkenlerin Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Analizlere İlişkin Sonuçlar

6.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Cinsiyet değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda,

- İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır.
- Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler.
- Okulun amaçlarına ulaşması için çaba gösterir
- Mesaisinin tamamını okula ayırır.
- Her zaman somut verilerle hareket eder
- Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur.
- Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar.
- Mesleki yayınları tedarik ederek öğretmenlerin hizmetine sunar ve bu yayınlarla ilgili tartışma ortamları yaratır.
- Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır.

Önermelerinde kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle yukarıda belirtilen ifadelere kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha çok katıldıkları belirlenmiştir.

Anket formundaki önermelerin hiç birinde “erkek öğretmenler” lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

6.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Yaş değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda 2 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan ANOVA testinde homojenlik tespit edildiğinden çoklu karşılaştırma için post-hocScheffe testi uygulanmıştır ve

- İmkânlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.
- Okul Müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim.

Önermelerin de 51 yaş ve üzeri öğretmenler ile 31-40 yaş arası öğretmenler arasında, 51 yaş ve üzeri öğretmenler lehine,

- İmkânlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.

Önermesinde ise 20-30 yaş grubu öğretmenler ile 31-40 yaş arası öğretmenler arasında, 20-30 yaş arası öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Anket formundaki önermelerin hiç birinde “31-40 yaş ve 41-50 yaş öğretmenler” lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

6.2.3. Öğrenim Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Öğrenim düzeyi değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 5 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan ANOVA testinde homojenlik tespit edildiğinden çoklu karşılaştırma için post-hocScheffe testi uygulanmıştır ve

- Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşıyorum,
- Kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır,

- Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır,
- Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır,
- Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder, önermelerin de önlisans öğrenim düzeyi grubu ile lisans öğrenim düzeyi grubu öğretmenler arasında, önlisans öğrenim düzeyi grubu öğretmenler lehine,
- Selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır,
- Okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır,

Önermelerinde ise lisansüstü öğrenim düzeyi grubu ile lisans öğrenim düzeyi grubu öğretmenler arasında, lisansüstü öğrenim düzeyi grubu öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Anket formundaki önermelerin hiç birinde “lisans öğrenim düzeyi grubu öğretmenler” lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

6.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Branş değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda,

- Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır,
- Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder,

Önermelerin de sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında sınıf öğretmenleri lehine,

- Öğretmenlerin birçok problemin üstesinden geleceğine inanır ve bunu onlara hissettirir,

Önermesinde ise sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında branş öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

6.2.5. Mesleki Kıdeme İlişkin Sonuçlar

Mesleki kıdem değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 3 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

- Yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur,
Önermesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere oranla daha fazla katıldıkları,
 - Her zaman somut verilerle hareket eder,
Önermesine 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl, 21 ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerinse yine 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere oranla daha fazla katıldıkları,
 - Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim,
Önermesine 21 ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl ve 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere oranla daha fazla katıldıkları görülecektir.
- Anket formundaki önermelerin hiç birinde “11-15 yıl ve 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler” lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

6.2.6. Okul Türüne İlişkin Sonuçlar

Okul türü değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 32 önermenin tamamı için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark devlet okulları ile özel okullar karşılaştırıldığında “özel okullar” lehine anlamlı bulunmuştur.

6.2.7. Okul Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Okul düzeyi değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda,

- Yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır,
- Çalışanları okulla ilgili olup bitenlerden haberdar eder,
- Gerekğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurabilir,
- Başarılı çalışmalarında öğretmenleri takdir eder,
- Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler,
- Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için gayret gösterir,
- İşine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri tespit eder ve uyarır,

- Okulu cazibe merkezi haline getirebilmek için öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır,
- Öğretmenler için sosyal projelerin hazırlanması ve uygulanmasında katkıda bulunur
- Mesleki bilgi ve tecrübesini her zaman paylaşır,
- Öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur,
- Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik eder,
- Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur,
- Okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar,

Önermelerinde ilkokullar ile ortaokullar arasında ilkokullarda çalışan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle yukarıda belirtilen ifadeler ilkokullarda çalışan öğretmenlerin ortaokullarda çalışan öğretmenlere oranla daha çok katıldıkları belirlenmiştir.

Anket formundaki önermelerin hiç birinde “ortaokullarda çalışan öğretmenler” lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

6.2.8. Aynı Yönetici ile Birlikte Çalışma Süresine İlişkin Sonuçlar

Yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır.

6.3. Dışsal Güdülenme (Yöneticilerin Öğretmenlerin Başarısını Arttırmada Dışsal Güdülenme Yeterliliği) ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar

6.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Dışsal Güdülenmeye İlişkin Sonuçlar

Cinsiyet değişkeni ile dışsal güdülenme yeterlilik ölçeği arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık kadın öğretmenler lehine anlamlı bulunmuştur.

Başka bir ifadeyle kadın öğretmenlerin dışsal güdüleme yeterlilik ölçeğine verdiği cevapların anlamlılık düzeyi, erkek öğretmenlerin verdiği cevaplara göre daha yüksektir.

6.3.2. Yaş Değişkenine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Sonuçlar

Yaş değişkeni ile dışsal güdüleme yeterlilik ölçeği arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda varyansların homojen dağılmadığı tespit edildiğinden Tamhane testi uygulanmıştır ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

20-30 yaş grubu öğretmenler ile 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu öğretmenler arasında 20-30 yaş grubu öğretmenler lehine ; 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenler ile 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu öğretmenler arasında 51 yaş ve üzeri yaş grubu öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Başka bir ifadeyle 20-30 yaş grubu ile 51 yaş ve üzeri yaş grubu öğretmenlerin dışsal güdülenme yeterlilik ölçeğine verdiği cevapların anlamlılık düzeyi, 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu öğretmenlerin verdiği cevaplara göre daha yüksektir.

6.3.3. Öğrenim Düzeyine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Sonuçlar

Öğrenim düzeyi değişkeni ile dışsal güdüleme yeterlilik ölçeği arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda varyansların homojen dağılmadığı tespit edildiğinden Tamhane testi uygulanmıştır ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Önlisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler grubu arasında önlisans mezunu öğretmenlerin lehine; lisans mezunu öğretmenler ile lisansüstü mezunu öğretmenler grubu arasında lisansüstü mezunu öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Başka bir ifade ile yöneticilerin önlisans mezunu öğretmenleri dışsal güdüleme düzeylerinin, lisans mezunu öğretmenlere göre, lisansüstü öğretmenlerin dışsal güdülenme düzeylerinin de lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

6.3.4. Branş Değişkenine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Sonuçlar

Branş değişkeni ile dışsal güdüleme yeterlilik ölçeği arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Başka bir ifadeyle Branş değişkeni ile dışsal güdüleme yeterlilik ölçeği arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

6.3.5. Mesleki Kıdem Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Sonuçlar

Mesleki kıdem değişkeni ile dışsal güdüleme yeterlilik ölçeği arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Başka bir ifadeyle mesleki kıdem değişkeni ile dışsal güdüleme yeterlilik ölçeği arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

6.3.6. Okul Türüne Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Sonuçlar

Okul türü değişkeni ile dışsal güdüleme yeterlilik ölçeği arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında özel okullar lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Başka bir ifadeyle özel okulda görevli öğretmenlerin dışsal güdüleme yeterlilik ölçeğine verdiği cevapların anlamlılık düzeyi, devlet okulunda görevli öğretmenlerin verdiği cevaplara göre daha yüksektir.

6.3.7. Okul Düzeyine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Sonuçlar

Okul düzeyi değişkeni ile dışsal güdüleme yeterlilik ölçeği arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık ilkokullarda görevli öğretmenler lehine anlamlı bulunmuştur. Başka bir ifadeyle ilkokulda görevli öğretmenlerin dışsal güdüleme yeterlilik ölçeğine verdiği cevapların anlamlılık düzeyi, ortaokulda görevli öğretmenlerin verdiği cevaplara göre daha yüksektir.

6.3.8. Aynı Yönetici ile Birlikte Çalışma Süresine Göre Dışsal GÜdülenmeye İlişkin Sonuçlar

Aynı yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni ile dışsal güdüleme yeterlilik ölçeği arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Başka bir ifadeyle aynı yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni ile dışsal güdüleme yeterlilik ölçeği arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

YEDİNCİ BÖLÜM

ÖNERİLER

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme yeterlilik ölçeği ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında branş, mesleki kıdem ve aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık söz konusu olmamıştır.

Ancak okul yöneticilerinin cinsiyet değişkeni açısından “erkek öğretmenleri,” yaş değişkeni açısından “31-40 ve 41-50 yaş grubu öğretmenleri,” öğrenim düzeyi değişkeni açısından “lisans düzeyi öğrenime sahip öğretmenleri,” okul türü değişkeni açısından “devlet okulunda çalışan öğretmenleri,” okul düzeyi değişkeni açınsandansa “ortaokul öğretmenlerini,” yeteri kadar güdüleyemedikleri görülmüştür.

Araştırmada elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilebilir.

7.1. Okul Yöneticileri İçin Öneriler:

Okul yöneticileri yeni güdüleme stratejileri geliştirmelidirler. Kendilerini yenilemeli, yönetim alanındaki son bilimsel verileri takip ederek okullarında uygulamalı ve iyi birer öğretim lideri olmaya çaba göstermelidirler.

Genel anlamda öğretmenlere değerli olduklarını hissettirmelidirler. Öğretmenlerin moralini yüksek tutmaya çalışmalı, arkadaşlık ilişkileri kurmalıdırlar. Öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenerek onları çalışmaya teşvik etmelidir.

Okul yöneticileri öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunmalıdır. Öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratmalı ve onların bu konudaki bireysel çabalarını desteklemelidirler. Öğretmenlerin akademik eğitim alarak kendini geliştirmelerini teşvik etmelidirler. Mesleki yayınları tedarik ederek öğretmenlerin hizmetine sunmalı ve bu yayınlarla ilgili tartışma ortamları yaratmalıdırlar. Öğretmenlerin mesleğe bağlılıklarını ve mesleki gelişimlerini arttırıcı önlemler almalıdırlar. Onların hizmet içi eğitime tabi tutularak kendilerini yenilemelerini sağlamalıdırlar. Sadece önlisans ve lisans düzeyi öğretmenleri değil bütün öğretmenleri üst öğrenimlerini tamamlamaları konusunda özendirmelidirler.

Devlet okullarında çalışan yöneticiler özel okullarda çalışan yöneticilerin uygulamalarından ve deneyimlerinden yararlanmalı, onlarla bilgi alış verişinde bulunmalı ve

onlardan elde ettiği bilgi ve deneyimleri kendi okullarına aktarmalıdır. Aynı şekilde ortaokul yöneticileri ilkokullarda çalışan yöneticilerin bilgi, beceri ve tecrübelerinden yararlanıp kendi okullarına aktarmalıdır.

Üst uygulayıcılar tarafından devlet ve özel okullardaki ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin bir araya gelerek görüş alış verişinde bulunmaları, uygulama paylaşımları yapmaları sağlanmalı, hatta örnek saha ziyaretleri planlanmalıdır. Gerekirse üniversitelerden destek alınmalıdır.

Okul yöneticisi öğretmenlere yapıcı disiplin yaklaşımı sergilemelidir. Kararlarında tutarlı olmalı ve iş disiplinine sahip olmalıdır. Öğretmenlere eşit mesafeli davranmalıdır. Gerekğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurmalıdır. Öğretmenlerin öneri ve düşüncelerine açık olmalı, yeni fikirleri olan öğretmenleri dinlemeli ve onlara projelerinde destek olmalıdır. Çalışanları okulla ilgili olup bitenlerden haberdar etmelidir. Şeffaf bir yönetim anlayışı sergilemeli ve olabildiğince herkesi işin içine katmalıdır. Okul kültürü oluşturmaya özen göstermelidir.

Okul içi görevlendirmelerde öğretmenlerin bireysel özellikleri dikkate alınarak eşit davranılmalıdır. Başarılı öğretmenler ödüllendirilmelidir. Örnek uygulamalar ön plana çıkarılmalı ve genelleştirilmelidir. Başarılı çalışmalarından dolayı öğretmenleri takdir etmelidir.

Okul yöneticileri öğretmenlerin okul ortamına alışması ve kaynaşmaları için sosyal etkinlikler düzenlemelidirler. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okula alışması için onları motive etmelidir.

Okul yöneticileri okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılamalı ve bunun sürekliliğini sağlamalıdır. Teknolojik yenilikleri takip ederek okulunda ilk uygulan/uygulatan olmalıdır. Okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçları temin ederek, fiziksel iyileştirmelerde bulunmalıdır.

7.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1-Bu araştırma yalnızca İstanbul ili Avcılar, Küçükçekmece ve Başakşehir ilçelerinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görevli okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını dışsal güdüleme yeterlilikleri üzerine yapılmıştır. Benzer araştırmaların diğer illerde veya ilçelerde yapılarak bu okullardaki görevli yöneticilerin öğretmenlerin başarılarını arttırmada dışsal güdüleme yeterlilikleri tespit edilmeli ve karşılaştırma imkanı sağlanmalıdır.

2-Okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarılarını dıştan güdüleme yeterlilikleri ile öğrenci başarıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapılabilir.

3-Yöneticilerin cinsiyetine göre dışsal motivasyon yeterlikleri üzerine bir araştırma yapılabilir.

4-Okul yöneticilerinin öğretmen başarılarını dıştan güdüleme yeterliliği ile içten güdüleme yeterliliklerinin karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

ACAT, B. ve DEMİREL, S., (2002), "Türkiye'de Yabancı Dil Öğreniminde Motivasyon Kaynakları Ve Sorunları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Sayı: 2002 / 32, Pegem Yayınevi, Ankara.

AĞIRBAŞ, İ., ÇELİK, Y. ve BÜYÜKKAYIKÇI, H., (2005), "Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", *Hacettepe 329 Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3, s. 326-350

AKÇAY, A., (2003), " Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu?", *Milli Eğitim Dergisi*, (157).

AKGÜL, A., (2006), *Piramit I : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 1-2-3*.

ALKIŞ, H., ve ÖZTÜRK, Y. (2009), "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 212-236.

ASSOCIATION OF SCHOOL BUSINESS OFFICIALS INTERNATIONAL (ASBO), (1996), "Standards of Conduct for the Association of School Business Officials International".

ATAMAN, G., (2002), *İşletme Yönetimi* (2.Baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul.

AYDIN, İ., (2006), *Eğitim ve öğretimde etik*. Pegem yayıncılık, Ankara.

AYDIN, M., (1993), *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Pegem Yayınları, Ankara.

AYTAÇ, T., (1999), "Öğrenen Örgüt: Okul", *Milli Eğitim Dergisi* (141) s. 75-78 Aktaran;
NARTGÜN, Ş. S., (2002), "Bilgi Toplumu Olma Yolundaki Türkiye'de Eğitim", *Eğitim Araştırmaları* (6) s. 131-135.

BAL, S., (2007), "Okul Müdürlerinin Motive Etme Becerisi İle Liderlik Yaklaşımları arasında İlişki" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BALTAŞ, A., (2000), *Değişim içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BARANSEL, A., (1979), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yay., İstanbul.

BARUTÇUGİL, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BAŞARAN, İ.E., (1989), *Yönetim*, Gül Yayınevi, Ankara.

BAŞARAN, İ. (2000), *Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)*, Umut Yayınları, Ankara.

- BAŞARAN, İ. E., (1984), *Eğitime Giriş*, Ankara.
- BAŞARAN, İ. E., (2000), *Yönetim*, Umut Yay., Ankara.
- BAŞARAN, İ. E., (2000), *Yönetim*, Umut Yayım Dağıtım, Ankara.
- BAYGUT, T., (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAYGUT, T., (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BEKTAŞ, A., (2012), “Yöneticilerin İş Tatmini Ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşam Anlamı Düzeyi Üzerindeki Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul.
- BİNBAŞIOĞLU, C., (1988), *Eğitim Yöneticiliği*, Binbaşioğlu Yayınevi, Ankara.
- BİNGÖL, D., (1997), *Personel Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Bursalioğlu, Z. (1991) “Eğitimde Yenileşme Ve Demokratik Liderlik”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 24(2) 669-674. Ankara
- BURSALIOĞLU, Z., (2002), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- CAFOĞLU, Z., (1996), *Eğitimde Toplam Kalite Modeli*. Serçe Matbaacılık, İstanbul.
- CAN, H., TUNCER, D. ve AYHAN, D.Y., (2004), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- ÇELİK, Ç., (2007), “İlköğretim okulu müdürler iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇELİKKAYA, H., (1997), *Eğitime Giriş (Pedagojik Formasyon Amaçlı)*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ÇELTEK, E., (2004), “Motivasyon yönetimi”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), s. 182.
- ÇİÇEK, D., (2005), “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEMİRKAN, M., (1997), *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Yönetimine Etkileri*, Bridgestone A.Ş. örneği, Sakarya.

- DOĞAN, Z., (2003), *Bilgeliğe Yöneliş*, Hayat Yay., İstanbul.
- DOLGUN, U., (2010), *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okullar İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, EKİN Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- DRUCKER, F.P., (1994), *Kapitalist Ötesi Toplum*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- DÜNDAR, S., ÖZUTKU, H., ve TAŞPINAR, F., (2007), “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 105-119.
- DÜREN, Z., “2000’li Yıllarda Yönetim Sürekli Değişim Ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi: ALFA Yayınevi.
- ERDOĞAN, İ., (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- ERDOĞAN, İ., (2000), *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ERGEN, Y., (2009), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EROĞLU, S., (2007), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulanan Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık ve Motivasyon Düzeyleri”, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FINDIKÇI, İ., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İ., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÖKÇE, F., (2005), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişme Yöneticiliği Yeterlikleri ve Değişme Sürecinde Gösterdikleri Davranışlar*, Çağdaş Eğitim, s. 24-30
- GÖKÇE, G., ŞAHİN, A., ve BULDUKLU, Y. (tarih yok). “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s. 233-246.
- GÜRSEL, M.,(1995), *Okul Yönetimi*, İnci Ofset Yayınları, Konya.
- GÜRÜZ, D. ve YAYLACI, Ö., (2004), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat Kitapları, İstanbul.
- GÜVEN, A., (2006), “Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HATIPOĞLU, Z., (1993), *Temel Yönetim ve Organizasyon, Yeni İktisat ve İşletme Dizisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

- İLGAR, L., (1996), *Sınıf Yönetimi*, Beta, İstanbul.
- İLGAR, L., (2000), *Eğitim Yönetimi-Okul Yönetimi-Sınıf Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KALDIRIMCI, N., (1985), “Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma”, *Erciyes Üniversitesi dergisi*, (7), s. 87-101.
- KANBUR, A. ve KANBUR, E., (2008), “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15 Sayı:1, s.27-40
- KAPLAN, M., (2007), “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- KARA, A., (2008), “İlköğretim Birinci Kademedeki Eğitimde Motivasyon Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması” *Ege Eğitim Dergisi*, (9), s. 59-78.
- KAVAK, http://pauegitimdergi.pau.edu.tr/Makaleler/869671419_14-SEK%C4%B0Z%20YILLIK%20ZORUNLU%20E%C4%9E%C4%B0T%C4%B0M%20UYGULAMASINDA%20KAR%C5%9EILA%C5%9EILAN%20%E2%80%A6.pdf,
- KILIÇASLAN, C., (2006), “Lise Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Gütüleyici Davranışlarına İlişkin Görüş ve Beklentileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇEL, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- KOWALSKI, T.J., (2003), *Contemporary School Administration*. Pearson Education, Inc., London.
- KÜÇÜKAHMET, L., (1999), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. (Ed.Küçükahmet,L.) Alkım Yayınevi.
- KÜÇÜKAHMET, L., (2001), *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Nobel Yayınları.
- OKUTAN, M., (2003), “Okul Müdürlerinin İdari Davranışları”, *Milli Eğitim Dergisi*, (157).
- ORAMAN, Y., Unakıtan, G. ve Selen, U., (2011), “Measuring Employee Expectations in Strategic Human Resource Management Research: JobSatisfaction”, *Procedia Social and Behavioral Sciences* Vol:24, s. 413–420.
- ÖKTEM, Ş., TURGUT, H., TOKMAK, İ., (2013), “Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Ankara’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/1, s. 79-92.
- ÖZGÜVEN, İ. E., (1999), *Çağdaş Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberlik*, PDREM Yayınları, Ankara.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Basım Yayım, Bursa.

SAYGILI, İ., (1991), “Üretim Yönetiminin Fonksiyonları”, *İ.Ü. İşl. Fak. Yayın (244)*, İşl.

SÖZEN, C., YELOĞLU, H. O. ve ATEŞ, F., (2009), “Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), s. 395-408.

ŞAHİN, S., (1997). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Gütüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TAYMAZ, A. H., (1995), *Okul Yönetimi*, Saypa Yayın Dağıtım ve Kitabevi, Ankara.

TAYMAZ, H., (1982), *Teftiş-Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.

TORTOP, N., (1983), "Disiplin, Disiplin Cezaları ve Disiplin Suçları", *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, (16), 3.

TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. ve ÖZER, A., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

UÇKUN, G. ve PELİT, E., (2003), “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, *Standard*, Yıl:42, Sayı:493, 49-54.

URAL, A., (2002), “Okul Müdürlerinin Yönetimsel Stres Kaynakları” *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. (2).

YAVUZ, M., (2006), “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YOZGAT, O., (1984), *İşletme Yönetimi*, İstanbul.

YUMUŞAK, S. ve ÇOBAN, M., (2012), “Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Bandırma İlçesinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:18, <http://dx.doi.org/10.11611/JMER23>.

YÜKSEL, Ö., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara

EKLER:

EK 1. Anket

Değerli Meslektaşım;

Elinizdeki anket “İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Başarısını Arttırmada Dışsal Güdüleme (dışsal motivasyon) Yeterlilikleri”ni tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Üç bölümden oluşan anketin her maddesini dikkatlice okuyup size uygun olan ifadeyi **çarpı (X) işareti** ile belirtiniz.

Araştırmanın doğru sonuçlar verebilmesi için lütfen anket maddelerine samimi yanıtlar veriniz. Vereceğiniz bilgiler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacağından **adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur**. Araştırmanın geçerliliği açısından anket maddelerinin tamamı ile ilgili görüşlerinizi belirtmeniz gerekmektedir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Prof. Dr. Semra ÜNAL

Tez Danışmanı

Cavat ÖZDEMİR

Yeditepe Üni. Eğit. Yön. ve Den. Öğr.

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz:

a. () Kadın b. () Erkek

2. Yaşınız:

a. () 20 - 30 yaş b. () 31 - 40 yaş c. () 41 - 50 yaş d. () 51 ve üzeri

3. Öğrenim Düzeyiniz:

a. () Ön lisans b. () Lisans c. () Lisans üstü

4. Branşınız:

a. () Sınıf Öğretmeni b. () Branş Öğretmeni

5. Mesleki Kıdeminiz:

a. () 1 - 5 yıl b. () 6 - 10 yıl c. () 11 - 15 yıl

d. () 16 - 20 yıl e. () 21 yıl ve üzeri

6. Çalıştığımız Okul Türü:

a. () Devlet Okulu b. () Özel Okulu

7. Çalıştığımız Okul Düzeyi:

a. () İlkokul b. () Ortaokul

8. Bulduğunuz Okulda Aynı Yönetici ile Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

a. () 1 - 5 yıl b. () 6 - 10 yıl c. () 11 - 15 yıl d. () 16 ve üzeri

<u>II. BÖLÜM</u> Okul müdürüm:	Her zaman (4)	Çoğu zaman (3)	Bazen (2)	Nadiren (1)
1. ...yaptığı ders denetimlerinde öğretmenlerin kendisini göstermesine fırsat tanır.				
2. ...yaptığı denetim sonucu elde ettiği izlenimlerini denetlenenle paylaşır.				
3. ...yeni fikirleri olan öğretmenleri dinler ve onlara projelerinde destek olur.				
4. ...çalışanlara güven verir.				
5. ...öğretmenlerin birçok problemin üstesinden geleceğine inanır ve bunu onlara hissettirir.				
6. ...çalışanları okulla ilgili olup bitenlerden haberdar eder.				
7. ...öğretmenlerin öneri ve düşüncelerine açıktır.				
8. ...gerektiğinde kendisini çalışanların yerine koyarak empati kurabilir.				
9. ...öğretmenlere yetki ve sorumluluk verir.				
10. ...başarılı çalışmalarında öğretmenleri takdir eder.				
11. ...imkanlar ölçüsünde öğretmenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.				
12. ...okulun amaçlarına ulaşması için çaba gösterir.				
13. ...öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratır ve onların bu konudaki bireysel çabalarını destekler.				
14. ...tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için gayret gösterir				
15. ...işimize motive olmamız için uygun ortamlar hazırlar.				
16. ...işine gerekli özeni göstermeyen öğretmenleri				

tespit eder ve uyarır.				
17. ...okulu cazibe merkezi haline getirebilmek için öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır.				
18. ...öğretmenler için sosyal projelerin hazırlanması ve uygulanmasında katkıda bulunur.				
19. ...okulun sunduğu imkan ve fırsatlardan öğretmenlerin ve ailelerinin azami ölçüde yararlanmalarına dikkat eder.				
20. ...mesleki bilgi ve tecrübesini her zaman paylaşır.				
21. ...mesaisinin tamamını okula ayırır.				
22. ...her zaman somut verilerle hareket eder.				
23. ...öğretmenlere mesleki rehberlikte bulunur.				
24. ...öğretmenlerin akademik eğitim olarak kendini geliştirmelerini teşvik eder.				
25. ...okul içi görevlendirmelerinde bireysel özellikleri dikkate alır.				
26. ...okul/sınıf donanımı ile ilgili ihtiyaçlarımızı temin eder, fiziksel iyileştirmelerde bulunur.				
27. ...okulun ve öğretmenlerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılar ve bunun sürekliliğini sağlar.				
28. ...mesleki yayınları tedarik ederek öğretmenlerin hizmetine sunar ve bu yayınlarla ilgili tartışma ortamları yaratır.				
29. ...selamlaşmaya önem vermesi, güler yüzlü olması ve nezaketi örgütsel bağlılığımızı artırır.				
30. ...kararlarında tutarlı olması ve iş disiplinine sahip olması motivasyonumuzu artırır.				
31. Okul müdürüne ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim.				
32. Sorunlarımı rahatlıkla okul müdürüyle paylaşır				

III. BÖLÜM

Anket soruları dışında belirtmek istediğiniz görüş ve düşüncelerinizi aşağıya maddeler halinde yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EK 2. Anket Uygulanacak Okullar

ANKET UYGULANACAK OKULLARIN LİSTESİ

AVCILAR İLÇESİ
Ali Karay İlkokulu
Ali Karay Ortaokulu
Alsancak İlkokulu
Alsancak Ortaokulu
Ambarlı İlkokulu
Ambarlı Ortaokulu
Atatürk İlkokulu
Atatürk Ortaokulu
Avcılar Abdulkadir Uztürk İlkokulu
Avcılar Abdulkadir Uztürk Ortaokulu
Borusan Oto. Zehra-Nurhan Kocabıyık İlkokulu
Borusan Oto. Zehra-Nurhan Kocabıyık Ortaokulu
Cihangir İlkokulu
Cihangir Ortaokulu
Cumhuriyet İlkokulu
Cumhuriyet Ortaokulu
Denizköşkler İlkokulu
Denizköşkler Ortaokulu
Firuzköy İlkokulu
Firuzköy Ortaokulu
Gümüşpala İlkokulu
Gümüşpala Ortaokulu
Güngör Tekiner İlkokulu
Güngör Tekiner Ortaokulu
İnönü İlkokulu
İnönü Ortaokulu
İstanbul Büyükşehir - Seyit Onbaşı İlkokulu
İstanbul Büyükşehir - Seyit Onbaşı Ortaokulu
Mareşal Fevzi Çakmak İlkokulu
Mareşal Fevzi Çakmak Ortaokulu

Mehmetçik İlkokulu
Mehmetçik Ortaokulu
Milli Eğitim Vakfı Nihat Çandarlı İlkokulu
Milli Eğitim Vakfı Nihat Çandarlı Ortaokulu
Mustafa Kemal Paşa İlkokulu
Mustafa Kemal Paşa Ortaokulu
Necdet Semker İlkokulu
Necdet Semker Ortaokulu
Ömer Seyfettin İlkokulu
Ömer Seyfettin Ortaokulu
Şehit Beşir Balcıoğlu İlkokulu
Şehit Beşir Balcıoğlu Ortaokulu
Şerife Bacı İlkokulu
Şerife Bacı Ortaokulu
TOKİ Salih Şükriye Yoluç İlkokulu
TOKİ Salih Şükriye Yoluç
Vali Rıdvan Yenişen İlkokulu
Vali Rıdvan Yenişen Ortaokulu
Şehit Eyüp Çolakoğlu İlkokulu
Şehit Eyüp Çolakoğlu Ortaokulu
Özel Avcılar Fatih İlköğretim Okulu
Özel Avcılar Sultan Fatih İlköğretim Okulu
Özel Eğitim ve Yaşam Merkezi Okyanus İlköğretim Okulu
Özel Avcılar Doğa İlköğretim Okulu
BAŞAKŞEHİR İLÇESİ
Özel Aydoğdu İlkokulu
Özel Aydoğdu Ortaokulu
Özel Bahçeşehir Bilfen İlkokulu
Özel Bahçeşehir Bilfen Ortaokulu
Özel Bahçeşehir İlkokulu
Özel Bahçeşehir Ortaokulu
Özel Başakşehir Burç İlkokulu
Özel Başakşehir Burç Ortaokulu

Özel Başakşehir Ensar İlkokulu
Özel Başakşehir Ensar Ortaokulu
Özel Çınar İlkokulu
Özel Çınar Ortaokulu
Özel İstanbul Akad İlkokulu
Özel İstanbul Akad Ortaokulu
Özel Sembol İlkokulu
Özel Sembol Ortaokulu
Özel Yıldızlar İlkokulu
Özel Yıldızlar Ortaokulu
KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ
Fatih Sultan Mehmet İlkokulu
Fatih Sultan Mehmet Ortaokulu
TOKİ Erdem Beyazıt İlkokulu
TOKİ Erdem Beyazıt Ortaokulu
TOKİ İlkokulu
TOKİ Ortaokulu
Özel Bilim İlkokulu
Özel Bilim Ortaokulu
Özel Bilge İlkokulu
Özel Bilge Ortaokulu
Özel Uğur Türk İlkokulu
Özel Uğur Türk Ortaokulu

EK 3. Anket Onay Yazısı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.14.00-044-/ 172613
Konu : Anket (Cavat ÖZDEMİR)


28/12/2012

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi : a) 14.12.2012 gün ve 8901 sayılı yazınız.
b) İst. Valilik Makamının 27.12.2012 tarihli ve 172187 sayılı onayı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Cavat ÖZDEMİR'in "İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Başarısını Artırmada Dışsal Güdeleme Yeterlilikleri" konulu tezine ilişkin anket çalışması istemi hakkında ilgi (a) yazınız ilgi (b) Valiliğimiz Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Süleyman AYKAÇ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER:

Ek-1 Valilik Onayı.
2 Anket Soruları.

8070 Sayılı Kararına Göre SÜLEYMAN AYKAÇ tarafından Elektronik Olarak İmzalanmıştır. <http://istanbul.meb.gov.tr/evraksorgu/> adresinden kontrol edebilirsiniz.

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Çağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239, Faks: 212 520 05 64 Şb.Md.: 212 511 16 65

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.14.00-020-/ 172187
Konu : Anket (Cavat ÖZDEMİR)

27/12/2012

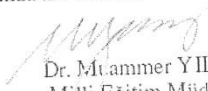
VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yeditepe Üniversitesinin 14.12.2012 gün ve 8901 sayılı yazısı.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 3616 sayılı ve 2012/13 No'lu Genelgesi.
c) Millî Eğitim Komisyonunun 25.12.2012 tarihli tutanağı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Cavat ÖZDEMİR'in "İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Başarısını Artırmada Dışsal Güdeleme Yeterlilikleri" konulu tezine dair, Anket çalışmasını, araştırma önerisinde bulunan ekli listede yer alan okullarda, Anket uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

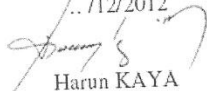
Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Cavat ÖZDEMİR'in söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, Eğitim ve Öğretimi aksatmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR

27/12/2012


Harun KAYA
Vali a.

Vali Yardımcısı

5070 Sayılı Kanuna Göre HARUN KAYA tarafından 44510566835921154 Seri Nolu Sertifika ile 29.12.2012 13:46:56 Tarihinde Elektronik Olarak İmzalanmıştır.
NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239

EK 4. Özgeçmiş

Cavat ÖZDEMİR

Kişisel Bilgileri:

Doğum Yeri : Elbistan/ Kahramanmaraş

Doğum Tarihi: 27.01.1976

Medeni Hali : Evli

Eğitimi:

İlkokul: İstiklal İlkokulu / Elbistan

Ortaokul/Lise: Mükrimin Halil Lisesi / Elbistan

Lisans: Atatürk Üniv. Ağrı Eğitim Fak. Sınıf Öğretmenliği Bölümü / Ağrı

Yüksek Lisans: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

Çalıştığı Kurumlar:

1998 Fidan Demircioğlu İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni Esenler / İstanbul

2002 Ali Karay İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni Avcılar / İstanbul

2010 TOKİ Erdem Beyazıt İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı Küçükçekmece / İstanbul

2011 Mareşal Fevzi Çakmak İlkokulu Müdür Yardımcısı Avcılar