



T.C

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

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

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Yusuf YALÇIN

İSTANBUL, 2015



T.C.
YEDİTEPE UNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmen
Becerilerini Artırmada Gelen Girdilerde (İsveç
Matematik) Yeterlilikleri

Ad-Soyad: Yusuf YALÇIN

ONAY:

Danışman : Prof. Dr. Emre CİNAL

S. Ünal

Üye: Yrd. Doç. Dr. Mustafa MERAL

Üye: Dr. Serap ERSOY

Onay Tarihi: 29.01.2015



T.C

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

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

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Yusuf YALÇIN

Danışman: Prof. Dr. Semra ÜNAL

İSTANBUL, 2015

ÖNSÖZ

Çalışmalarım sırasında benden bilgilerini, tecrübelerini ve güler yüzünü eksik etmeyen danışmanım sayın Prof. Dr. Semra ÜNAL' a ve varlığı ile bana huzur veren çok sevdiğim kızım Nehirim' e sonsuz teşekkürler.

Yusuf YALÇIN
İSTANBUL, Ocak 2015

ÖZET

Motivasyon kavramı günümüzde gerek kişiler gerekse örgütler açısından çok önemli bir hale gelmiştir. Motivasyon kişileri harekete geçirici bir güçtür ve gerek iç gerekse dış çevreden etkilenmektedir. Bu anlamıyla örgütlerin başarılı olmalarındaki anahtar noktalardan biri motivasyon olmuştur.

Tarih boyunca okulun toplum genelinde önemli bir yeri olmuştur. Motivasyon bir örgüt olarak okulları başarılı kılmada etkili olan bir kavramdır. Özellikle öğretmenlerin başarısı için motivasyonun yüksek tutulması gerekmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını artırma görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Bu araştırma ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin içsel motivasyonları üzerindeki rolünü göstermek amacıyla yapılmış ve uygulanan anket sonucundaki veriler SPSS 20 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Güdülenme, İçsel Motivasyon, İçsel Güdülenme, Öğretmen, Yönetici, Okul

ABSTRACT

The concept of motivation has recently become very significant both for people and for organizations. Motivation can be described as the power which sets people in motion and is affected by not only internal but also external environment. In that sense, motivation has become one of the key points in the success of organizations.

School has had an essential place in society all throughout history. Motivation is an effective notion which makes schools successful as an organization. Increased motivation is necessary, especially for the success of teachers. For that reason, school administrators have duties and responsibilities in increasing teachers' motivation.

This Study has been conducted so as to demonstrate the role of primary and secondary school administrators on teachers' inner motivation. The data obtained through the survey conducted are evaluated by means of SPSS 22 statistical packaged software.

KeyWords: Motivation, Inner Motivation, Teacher, Administrator, School

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	x
BÖLÜM I.....	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	2
1.3. ALT PROBLEMLER.....	2
1.4. DENENCELER.....	3
1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
1.6.SAYILTILAR	4
1.7. SINIRLILIKLAR	4
BÖLÜM II	5
GENEL BİLGİLER	5
2.1.Motivasyon Kavramı	5
2.2.Motivasyonun Oluşum Süreci	7
2.3. Motivasyonun Amacı ve Önemi.....	9
2.4. Motivasyon Tipleri	10
2.4.1. Bütünleşmeci Motivasyon	10
2.4.2. Araçsal Motivasyon	11
2.4.3. İçsel Motivasyon.....	12
2.4.4. Dışsal Motivasyon	12

2.5. Motivasyonun Yararları	14
2.6. Motivasyonun Teorileri	14
2.6.1. İhtiyaç Yoluyla Güdülenme.....	15
2.6.2. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	17
2.6.3. Alderfer'in Erg Teorisi	18
2.6.4. Herzberg'in ift-Faktör Teorisi.....	19
2.6.5. Mc.Gregor'un X ve Y Teorisi	20
2.6.6. Victor Vroom'un Bekleyiş Kuramı	21
2.6.7. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Modeli	22
2.6.8. Eşitlik Teorisi.....	23
2.6.9. Motivasyon ve ğrenme Teorisi	24
2.7. Motivasyon Araçları.....	24
2.7.1. Ekonomik Araçlar.....	25
2.7.2. Psiko-sosyal Araçlar	26
2.7.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar.....	31
2.8. Güdü eşitleri.....	35
2.9. İnsanları Motive Etme Süreci.....	37
2.10. Eğitim Kurumlarında Motivasyon.....	39
2.10.1. Okul Yöneticilerinin ğretmenleri Güdüleme Düzeyleri	40
BÖLÜM III.....	42
3.1. ARAşTIRMA YÖNTEMİ.....	42
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	42
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	42
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	42
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	43
3.5.1. Güvenilirlik Analizi.....	43

3.5.2.Verilerin Analizi	44
BÖLÜM IV	45
BULGULAR	45
BÖLÜM V	123
5.1.1 Demografik Yapıya İlişkin Sonuçlar	123
5.1.2 Alt Problemlere İlişkin sonuçlar	124
5.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar	124
5.1.2.2. Yaş Değişikliğine İlişkin Sonuçlar	126
5.1.2.3. Mesleki Kıdem Değişikliğine İlişkin Sonuçlar	127
5.1.2.4. Okul Türü Değişikliğine İlişkin Sonuçlar	128
5.1.2.5. Branş Değişikliğine İlişkin Sonuçlar	130
5.1.2.6. Okulda Çalışma Süresi Değişikliğine İlişkin Sonuçlar	130
5.1.2.7. Okul Düzeyi Değişkenine İlişkin Sonuçlar	131
5.1.2.8. Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Sonuçlar	132
5.2.1.Demografik Yapıya İlişkin Tartışmalar	134
5.2.2.Alt Problemlere İlişkin Tartışmalar	134
5.2.2.1.Cinsiyete İlişkin Tartışmalar	134
5.2.2.2.Yaş Değişkenine İlişkin Tartışmalar	135
5.2.2.3.Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tartışmalar	136
5.2.2.4.Okul Türü Değişkenine İlişkin Tartışmalar	137
5.2.2.5.Branş Değişkenine İlişkin Tartışmalar	138
5.2.2.6.Okulda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tartışmalar	138
5.2.2.7.Okul Düzeyi Değişkenine İlişkin Tartışmalar	139
5.2.2.8.Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tartışmalar	140
5.3.ÖNERİLER	140
5.4.KAYNAKÇA	143

EK 2: ÖZGEÇMİŞ	153
----------------------	-----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Motivasyon Döngüsü.....	8
Şekil 2.2.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	16

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 2. 1.İçsel ve Dışsal Motivasyonun Karşılaştırması.....	13
Çizelge 3. 1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları Çizelgesi.....	43
Çizelge 4. 1.Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre Dağılımları	45
Çizelge 4.2. Öğretmenlerin Yaş Grubu Değişkenine göre Dağılımları	45
Çizelge 4.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine göre Dağılımları.....	46
Çizelge 4.4. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre Dağılımlar.....	46
Çizelge 4.5. Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre Dağılımlar	47
Çizelge 4.6. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları	47
Çizelge 4.7. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre Dağılımları.....	48
Çizelge 4.8. Öğretmenleri Öğrenim Düzeyi Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Çizelgesi	48
Çizelge 4.9. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Tüm Öğretmenlere Eşit Davranır” İfadesine İlişkin Analiz.....	49
Çizelge 4.10. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Cinsiyet Ayrımı.....	49
Yapmaz” İfadesine İlişkin Analiz.....	49
Çizelge 4.11. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Tüm Öğretmenlerin Rahat Çalışabilmesi İçin İmkânlar Ölçüsünde Azami Gayret Gösterir” İfadesine İlişkin Analiz.	49
Çizelge 4.12. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Tüm Öğretmenlerin Farklı Yeteneklerini Ortaya Çıkarmak İçin Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin Analiz..	50
Çizelge 4.13. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okulu Cazip Kılabilmek İçin Öğretmenlerin İsteklerine Önem Verir” İfadesine İlişkin Analiz.....	50
Çizelge 4.14. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Bizim İçin Sosyal Projeler Hazırlar ve Uygular” İfadesine İlişkin Analiz	51
Çizelge 4.15. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Öğretmenleri Motive Etmek İçin Her Yolu Dener” İfadesine İlişkin Analiz	51
Çizelge 4.16. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Hizmet İçi Eğitimlere Katılmamızı Destekler” İfadesine İlişkin Analiz.....	51

Çizelge 4.17. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Öğretmenlerden Yardım İster Ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin Analiz	52
Çizelge 4.18. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “İkna Kabiliyeti Çok Yüksek” İfadesine İlişkin Analiz.....	52
Çizelge 4.19. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okuldaki Fiziki Şartları Eğitim Öğretim Etkinlikleri İçin Yeterli Düzeye Ulaştırmaya Çalışır” İfadesine İlişkin Analiz....	52
Çizelge 4.20. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar verir” İfadesine İlişkin Analiz.....	53
Çizelge 4.21. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Tutum ve Kararlılığı İle Beni Motive Eder” İfadesine İlişkin Analiz	53
Çizelge 4.22. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Öğretmen Arkadaşlarımızla Uyumlu ve İşbirliği İçinde Çalışmamızı sağlar ” İfadesine İlişkin Analiz.....	53
Çizelge 4.23. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Fikir ve Önerilerimiz İçin Bize Yeterince Zaman Ayırır” İfadesine İlişkin Analiz.....	54
Çizelge 4.24. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Elde Ettiğimiz Başarıları Takdir Eder” İfadesine İlişkin Analiz.....	54
Çizelge 4.25. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okul Ortamında Kendimi İyi Hissetmemi Sağlar” İfadesine İlişkin Analiz.....	55
Çizelge 4.26. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Sorunlarımı Dinler,Çözüm Üretmeye Çalışır” İfadesine İlişkin Analiz.....	55
Çizelge 4.27. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Kurumun Sorunlarını Kendi Sorunlarım Gibi Sahiplenmemi Sağlar” İfadesine İlişkin Analiz.....	55
Çizelge 4.28. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okul Çalışanlarının Kusurlarını Aramak Yerine Kusurlarını Düzeltmesine Yardımcı Olur” İfadesine İlişkin Analiz.....	56
Çizelge 4.29. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Öğretmenlere,Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” İfadesine İlişkin Analiz	56
Çizelge 4.30. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Yaş Farkını Dikkate Almaz” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	57

Çizelge 4.30.A.Öğretmenlerin “Yaş Farkını Dikkate Almaz” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	58
Çizelge 4.31. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Cinsiyet Ayrımı Yapmaz” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	59
Çizelge 4.31.A.Öğretmenlerin “Cinsiyet Ayrımı Yapmaz” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi	60
Çizelge 4.32. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	61
Çizelge 4.32.A.Öğretmenlerin “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi	62
Çizelge 4.33. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	63
Çizelge 4.33.A.Öğretmenlerin “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	64
Çizelge 4.34. Öğretmenleri Yaş Değişkenine Göre “Okul Ortamında Kendimi İyi Hissetmemi Sağlar” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	65
Çizelge 4.34.A.Öğretmenlerin “Okul Ortamında Kendimi İyi Hissetmemi Sağlar” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	66
Çizelge 4.35. Öğretmenleri Yaş Değişkenine Göre “Kurumun Sorunlarını Kendi Sorunlarım Gibi Sahiplenmemi Sağlar” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	67
Çizelge 4.35.A.Öğretmenlerin “Kurumun Sorunlarını Kendi Sorunlarım Gibi Sahiplenmemi Sağlar” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	68
Çizelge 4.36. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	69

Çizelge 4.36.A.Öğretmenlerin “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Anali	70
Çizelge 4.37. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulu Cazip Kılabilmek İçin Öğretmenlerin İsteklerine Önem Verir” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi.....	71
Çizelge 4.37.A.Öğretmenlerin “Okulu Cazip Kılabilmek İçin Öğretmenlerin İsteklerine Önem Verir” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi.....	72
Çizelge 4.38. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “İşini Savsaklayan Öğretmenleri Tespit Eder ve Uyarır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	73
Çizelge 4.38.A.Öğretmenlerin “İşini Savsaklayan Öğretmenleri Tespit Eder ve Uyarır” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	74
Çizelge 4.39. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi.....	75
Çizelge 4.39.A.Öğretmenlerin “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi	76
Çizelge 4.40. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okul Ortamında Kendimi İyi Hissetmemi Sağlar” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi.....	77
Çizelge 4.40.A.Öğretmenlerin “Okul Ortamında Kendimi İyi Hissetmemi Sağlar” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi.....	78
Çizelge 4.41. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Sorunlarımı Dinler Çözüm Üretmeye Çalışır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi.....	79
Çizelge 4.41.A.Öğretmenlerin “Sorunlarımı Dinler Çözüm Üretmeye Çalışır” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi.....	80

Çizelge 4.42. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okul Çalışanlarının Kusurlarını Aramak Yerine Kusurlarını Düzeltmesine Yardımcı Olur” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	81
Çizelge 4.42.A.Öğretmenlerin “Okul Çalışanlarının Kusurlarını Aramak Yerine Kusurlarını Düzeltmesine Yardımcı Olur” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi	82
Çizelge 4.43. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlere Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi.....	83
Çizelge 4.43.A.Öğretmenlerin “Öğretmenlere Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi.....	84
Çizelge 4.44. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Yaş Farkını Dikkate Almaz” İfadesine İlişkin Analiz.....	85
Çizelge 4.45. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin Analiz.....	85
Çizelge 4.46. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Özel Hayatındaki Olumsuzları Okul Ortamına Yansıtmaz” İfadesine İlişkin Analiz.....	86
Çizelge 4.47. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Bilgi ve Tecrübelerini Her Zaman Paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz	86
Çizelge 4.48. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Tüm Öğretmenlerin Rahat Çalışabilmesi İçin İmkânlar Ölçüsünde Azami Gayret Gösterir” İfadesine İlişkin Analiz ..	86
Çizelge 4.49. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlerin Farklı Yeteneklerini Ortaya Çıkarmak İçin Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin Analiz ..	87
Çizelge 4.50. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okulu Cazip Kılabilmek İçin Öğretmenlerin İsteklerine Önem Verir” İfadesine İlişkin Analiz.....	87
Çizelge 4.51. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “İşini Savsaklayan Öğretmenleri Tespit Eder Ve Uyarır” İfadesine İlişkin Analiz	87
Çizelge 4.52. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Bizim İçin Sosyal Projeler Hazırlar ve Uygular” İfadesine İlişkin Analiz	88

Çizelge 4.53. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin Analiz.....	88
Çizelge 4.54. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “İkna Kabiliyeti Çok Yüksek” İfadesine İlişkin Analiz.....	88
Çizelge 4.55. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Tutum ve Kararlılığı İle Beni Motive Eder” İfadesine İlişkin Analiz	89
Çizelge 4.56. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okul Ortamında Kendimi İyi Hissetmemi Sağlar” İfadesine İlişkin Analiz.....	89
Çizelge 4.57. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Sorunlarımı Dinler,Çözüm Üretmeye Çalışır” İfadesine İlişkin Analiz.....	89
Çizelge 4.58. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Şeffaf Bir Yönetim Sergiler” İfadesine İlişkin Analiz.....	90
Çizelge 4.59. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okul Çalışanlarının Kusurlarını Aramak Yerine Kusurlarını Düzeltmesine Yardımcı Olur” İfadesine İlişkin Analiz.....	90
Çizelge 4.60. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “İlgili Mevzuatları Yakından Takip Eder ve Tüm Personeli Bilgilendirir” İfadesine İlişkin Analiz	91
Çizelge 4.61. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlere,Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” İfadesine İlişkin Analiz	91
Çizelge 4.62. Öğretmenlerin Branşa Göre “İşini Savsaklayan Öğretmenleri Tespit Eder ve Uyarır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	92
Çizelge 4.62.A.Öğretmenlerin “İşini Savsaklayan Öğretmenleri Tespit Eder ve Uyarır” Maddesinin Branşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	92
Çizelge 4.63. Öğretmenlerin Branşa Göre “Öğretmenlere Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi.....	93
Çizelge 4.63.A.Öğretmenlerin “Öğretmenlere Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” Maddesinin Branşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	94

Çizelge 4.64. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresine Göre “Tüm Öğretmenlere Eşit Davranır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	95
Çizelge 4.64.A.Öğretmenlerin “Tüm Öğretmenlere Eşit Davranır” Maddesinin Okulda Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	96
Çizelge 4.65. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresine Göre “Yaş Farkını Dikkate Almaz” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	97
Çizelge 4.65.A.Öğretmenlerin “Yaş Farkını Dikkate Almaz” Maddesinin Okulda Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi.....	98
Çizelge 4.66. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresine Göre “Cinsiyet Ayrımı Yapmaz” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	99
Çizelge 4.67. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresine Göre “Bizim İçin Sosyal Projeler Hazırlar ve Uygular” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi.....	101
Çizelge 4.67.A.Öğretmenlerin “Bizim İçin Sosyal Projeler Hazırlar ve Uygular” Maddesinin Okulda Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	102
Çizelge 4.68. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresine Göre “Okuldaki Fiziki Şartları Eğitim Öğretim Etkinlikleri İçin Yeterli Düzeye Ulaştırmaya Çalışır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	103
Çizelge 4.68.A.Öğretmenlerin “Okuldaki Fiziki Şartları Eğitim Öğretim Etkinlikleri İçin Yeterli Düzeye Ulaştırmaya Çalışır” Maddesinin Okulda Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi	104
Çizelge 4.69. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresine Göre “Tutum ve Kararlılığı İle Beni Motive Eder” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	105
Çizelge 4.69.A.Öğretmenlerin “Tutum ve Kararlılığı İle Beni Motive Eder” Maddesinin Okulda Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi	106
Çizelge 4.70. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Yaş Farkını Dikkate Almaz” İfadesine İlişkin Analiz.....	107

Çizelge 4.71. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Cinsiyet Ayrımı Yapmaz” İfadesine İlişkin Analiz.....	107
Çizelge 4.72. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin Analiz.....	108
Çizelge 4.73. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Özel Hayatındaki Olumsuzları Okul Ortamına Yansıtmaz” İfadesine İlişkin Analiz	108
Çizelge 4.74. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Bilgi ve Tecrübelerini Her Zaman Paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz	108
Çizelge 4.75. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Tüm Öğretmenlerin Rahat Çalışabilmesi İçin İmkânlar Ölçüsünde Azami Gayret Gösterir” İfadesine İlişkin Analiz	109
Çizelge 4.76. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Okulu Cazip Kılabilmek İçin Öğretmenlerin İsteklerine Önem Verir” İfadesine İlişkin Analiz.....	109
Çizelge 4.77. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Hizmet İçi Eğitimlere Katılmamızı Destekler” İfadesine İlişkin Analiz.....	109
Çizelge 4.78. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenlerden Yardım İster Ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin Analiz.....	110
Çizelge 4.79. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Fikir ve Önerilerimiz İçin Bize Yeterince Zaman Ayırır” İfadesine İlişkin Analiz	110
Çizelge 4.80. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Sorunlarımızı Dinler, Çözüm Üretmeye Çalışır” İfadesine İlişkin Analiz.....	111
Çizelge 4.81. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Okul Çalışanlarının Kusurlarını Aramak Yerine Kusurlarını Düzeltmesine Yardımcı Olur” İfadesine İlişkin Analiz.....	111
Çizelge 4.82. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “İlgili Mevzuatları Yakından Takip Eder ve Tüm Personeli Bilgilendirir” İfadesine İlişkin Analiz	111
Çizelge 4.83. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenlere, Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” İfadesine İlişkin Analiz	112

Çizelge 4.84. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi	112
Çizelge 4.84.A.Öğretmenlerin “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	113
Çizelge 4.85. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi ...	114
Çizelge 4.85.A.Öğretmenlerin “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” Maddesinin Öğrenim Düzeyine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi	115
Çizelge 4.86. Cinsiyet Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki t testi	115
Çizelge 4.87. Yaş Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki ANOVAAnalizi.....	116
Çizelge 4.88. Mesleki Kıdem Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki ANOVAAnalizi	116
Çizelge 4.89. Okul Türü Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki t testi.....	117
Çizelge 4.90. Branş Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki t testi	117
Çizelge 4.91. Okulda Çalışma Süresi Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki ANOVAAnalizi	118
Çizelge 4.92. Okul Düzeyi Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki t testi	118
Çizelge 4.93. Öğrenim Düzeyi Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki ANOVAAnalizi	119
Çizelge 4.94.Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımları	119

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU

Tarih boyunca insanları hareket geçiren gerek içsel gerekse dışsal faktörler olmuştur. Özellikle bireylerin belli yönlerde harekete geçirilmeleri için çeşitli çalışmalar yapılmış ve insanların yönlendirilmesinin temelinde yatan sebepler araştırılıp incelenmiştir.

Bu araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde insanların belli bir amaç doğrultusunda hareket ettikleri ortaya çıkmıştır. Bu amaçlar genel olarak ya insanın içsel faktörlerden ya da çevresel dış faktörlerden etkilenmektedir. Bu anlamda davranışın yönünü, şiddetini, kararlılığını belirleyen en önemli güç kaynağı güdülenme olmuştur (Fidan, 1996). Güdülenme kişiyi belli bir hedef doğrultusunda harekete geçiren hem içsel hem de dışsal faktörlerdir.

İnsanları güdülemenin temelinde bireyin ihtiyaçları bulunmaktadır ve bu ihtiyaçlar bireyden bireye değişiklik arz eder. Yani öznel bir konumdadır. İnsancıl kuram, insanların kapasite ve potansiyelleri üzerinde durur. İnsanların tercih haklarına sahip olduklarını ve hayatlarını kontrol altına almak için gayret içerisinde olduklarını temel alır. Bu görüş içsel güdülenme çalışmalarında önemli bir varsayımdır (İflazoğlu ve Tümkeya, 2008).

Güdülenme yaşayan organizmanın hem içten hem de dıştan bir davranışı gerçekleştirmek için harekete geçmesidir. Bundan dolayı sosyal bir varlık olan insan girdiği veya oluşturduğu toplumda aldığı geri bildirimlerle güdülenme oluşur. İnsan özellikle üyesi olduğu kurum ya da örgütlerde kendini etkin kılabilmesi için dışsal güdülenmeye ihtiyaç duyar. Dışsal güdülenme dışarıdan gelen ödül, ceza, baskı gibi içsel olmayan ve kişinin belli bir çıkarı doğrultusunda oluşan güdülerdir (Dilekmen ve Ada, 2005).

Tarihsel açıdan incelendiğinde insanların çeşitli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için bir araya geldikleri ve beraber hareket ettikleri görülmektedir. Bu durum zamanla kurum ve örgütleri oluşturarak, yönetim organizasyonu da beraberinde getirmiştir. Okullarda bu örgütlerin başında gelmektedir.

Okul yöneticilerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, öğretmenleri örgütün amaçları doğrultusunda bir araya getirmeli ve onların aynı amaçlar doğrultusunda birlikte hareket etmeye yöneltmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerde içsel motivasyonlarını sürekli olarak yüksek tutmalıdırlar. Yani örgütün amaçları doğrultusunda hem okul müdürlerinin dışsal motivasyon çalışmaları hem de öğretmenlerin içsel motivasyonlarını yüksek tutmaları örgüt başarısının temelini oluşturmaktadır. Aksi takdirde örgütün başarılı olması zorlaşır.

Öğretmenler hem nitelikli bir eğitim-öğretimin sağlanabilmesi hem de iyi yetişmiş nesillerin yaratılabilmesi için kilit önem taşımaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin hem iç motivasyonları hem de dış motivasyonları yüksek olmalıdır. Bunların yanı sıra iç ve dış motivasyonlarını arttırıcı çalışmalar içerisinde bulunmalıdırlar.

Görüldüğü üzere bir örgütte ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda optimal olarak hareket etmek ve başarıya ulaşmak hem iç hem de dış güdülenme ile oluşmaktadır. Bu çalışma daha çok içsel güdülenme üzerine yoğunlaşacaktır ve bulgularını bu minvalde ifade edecektir.

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını arttırmada içsel güdüleme (motivasyon) yeterliliklerini öğretmen gözüyle ortaya koymak ve ulaşılan bulgulara dayanarak önerilerde bulunmaktır. Bunun yanında yapmış olduğu araştırmaların daha sonraki çalışmalara örnek teşkil etmesini amaçlamaktadır.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

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

1.3. ALT PROBLEMLER

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını arttırmada içsel güdüleme (içselmotivasyon) 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 içsel 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. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde motivasyon gerek bireyler gerekse örgütler açısından başarılı olmanın yegane unsuru olarak görülmektedir. Bir örgüt olarak toplumda ciddi bir önem ve yeri olan okullarda ‘motivasyon’ başarının anahtarı konumundadır. Bu nedenle öğretmenlerin motivasyon dereceleri örgüt olarak okulu ve dolaylı olarak da toplumun başarısını etkilemektedir.

Öğretmenlerin çalışma ortamlarında onların etkilendikleri bir çok iç ve dış faktör devreye bulunmaktadır. Bu iç ve dış faktörler genel olarak öğretmenlerin motivasyon

kaynaklarını oluşturmaktadır. Öğretmenin çalışma ortamında optimum verimde çalışabilmesi ve başarılı olabilmesinde okul yönetici veya yöneticilerinin ciddi etkileri bulunmaktadır. Bu anlamda okul yönetici veya yöneticileri öğretmenlerin güdülenmesinden birinci derece sorumlu ve görevlidirler.

Okulların başarılı olabilmeleri için öğretmenlerin başarılı olmaları gerekir. Öğretmenlerin başarılı olması için ise okul yöneticilerinin onları olumlu yönde güdüleyebilmeleri gerekir. Bunun için yöneticilerin ellerindeki insan kaynaklarını en iyi şekilde motive etmeleri gerekir.

Bu araştırma okul yöneticilerinin, geleceğin nesillerini yetiştiren öğretmenlerin başarısını arttırmalarında dayanak oluşturan içsel motivasyonlarına etkide bulunma yeterliliklerini elde edilen bulgulara dayanarak ortaya koyması açısından ve bu konuda öğretmen ve yöneticilere bir kaynak oluşturması açısından önemli olarak değerlendirilmektedir.

1.6.SAYILTILAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularını kendi istekleri ile ve samimi olarak cevapladıkları varsayılmıştır.

Araştırmada örneklem alınan kişiler evreni yeterince temsil edebilecek büyüklüktedir.

Uygulanan anket formu, ölçek ve değerlendirme uzmanlarına inceletilmiştir.

Araştırma konusu hakkında alınan uzman görüşleri ve gerçekleştirilen literatür taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterli olmuştur.

1.7. SINIRLILIKLAR

1) Araştırma sınırını 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Avcılar ilçesindeki resmi ilkokul ve orta okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

2) Araştırma bulguları ankette yer alan sorularla sınırlıdır.

BÖLÜM II

GENEL BİLGİLER

Bu bölümde motivasyon kavramı ile olarak motivasyonun; oluşum süreci, amacı, nitelikleri, yararları, araçları ve teorileri incelenecektir.

2.1.Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilerek Türkçeye geçmiştir. Motive kelimesinin Türkçe karşılığı: güdü, saik veya harekete geçirici kavramlardır. Bu anlamda güdüleme; kişiyi belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve pozitif olarak yöneltici 3 temel özelliğe sahip olan bir güçtür(Eren, 2000).

Bir diğer tanımda motivasyonun dıştan yapılan etkisine dikkat çekilerek, insanın gereksinimlerini tatmin etme ya da o insanda yeni bir gereksinim ortaya çıkarmaya vurgu yapılmıştır. Bu anlamda bir çok yerde güdüleme ile etkileme benzer anlamlarda kullanılmıştır. Örneğin bir öğretmenin öğrencisinde bir konuyu öğrenmesine yönelik eyleme geçirecek seviyede istek yaratabilmesi öğrencinin öğretmen tarafından dıştan güdülenmesidir (Başaran, 1982).

Ülgen'in işaret ettiği tanımlamaya göre motivasyon “kişinin gereksinimlerini karşılamak için belirlenmiş bir amaca yönelik tutum üretmesine, amaca ulaşmak adına gayret göstermesine işaret eder.” (Ülgen, 1997).

Diğer bir tanıma göre ise motivasyon, “ferdin dahili ve harici uyarıcıların tesiriyle harekete hazır bir duruma gelerek, bir tutumda bulunmasıdır (Dilmaç, 2004).

Senemoğlu ise motivasyon ve eğitim konusuna değinirken “psikologlara göre motivasyon; davranışa enerji veren ve amaca yönlendiren bir ihtiyaç yada istek halinde bulunma durumudur.” tanımını uygun bulmuştur (Senemoğlu, 2003).

Yukarıda aktarılanlara göre motivasyon hem çalışanlar hem de işverenler açısından çok önemli bir olgudur. Motivasyon artık bir lüks olmaktan çıkmış bir gereklilik haline gelmiştir. Günümüzde birçok başarılı işletmenin temelinde güdülenme yer almaktadır.

Motivasyonun özelliklerini sıralayacak olursak (Şimşek, 1996):

Motivasyon kişisel gereksinimler, talepler ve dürtülerden doğar ve kişiye bir tutumda bulunmaya yönlendirir.

Motivasyon kavramının dayanağını oluşturan gereksinim ve istekler, bireyin yaşamakta olduğu toplumun kültürünün, toplumsal yapısının, o bireyin duygusal ve psikolojik yapısının tesiri altında şekillenir.

Kişinin eğitim seviyesi ve kabiliyetleri, kişisel çalışma kapasitesinin optimum kullanımı ve yönetici açısından bu iki unsurun birlikte harekete geçirilmesi motivasyonun etkiler.

Motivasyon bir hedefe veya mükafata yöneliktir. İşyerinde sarf edilen efor, mükafatlanmayı, konum veya statü değiştirmeyi, v.b. şeyleri ifade eder. Aslında motivasyondaki kilit nokta hedefe ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır.

Kimi zaman bu arzu edilen sonuç, kaçınılan bir şeyden uzak durmayı (negatif güdülenme) ifade eder.

Belirlenen hedefler davranışı kontrol altında tutmaz, yalnızca etkiler ve kişiyi gereksinimini gidermek için uyarır.

Liderler ve yönetim kadrosu çalışanların motivasyonuna etkide bulunabilirler ancak bunları kontrol altında tutamazlar.

Bir gereksinin giderildiğinde bir başka gereksinim ortaya çıkar.

Giderilmiş bir gereksinim artık motivasyon aracı olarak değerlendirilmez.

Tutum ve davranışların değişmesine neden olan üç duygu vardır. Bunlar: Korku, görev ve sevgidir. Kişi korku nedeniyle motive olursa iş zorunluluk sebebiyle yapılır.

Görev nedeniyle motive olunduğunda iş kişi tarafından yapılmak durumunda olduğu için yapılır. Sevgiden dolayı motive olan kişi tarafından ise iş gerçekten istenildiği için yapılır.

İnsan tutum ve davranışları özenli değildir. Tüm tutum ve davranışlar motivasyona bağlıdır. Motivasyon daima isteğe bağlı ve tahmin edilebilir gereksinmelere yönelik olmaz. Bireyi bilinçli olmadan motive eden unsurlar da bulunmaktadır.

Bireyler sürekli olarak motivasyonlarının kaynaklarını anlamazlar.

Motivasyon ve iş tatmini eş anlamları ihtiva etmezler.

Bir davranışın temelinde birden fazla motive edici unsur bulunabilir.

Motivasyon ve davranış eş anlamları ihtiva etmezler.

Psikoloji alanının en önemli konularından biri olan motivasyon, eylemler ve niyetler için gerekli enerji, yönelim, çabayı kapsar. Bu kadar önemli olmasının sebebi motivasyonun üretim sağlamasıdır. Motivasyon toplumdaki her düzeyde her roldeki bireyin harekete geçmesini sağlar.

2.2.Motivasyonun Oluşum Süreci

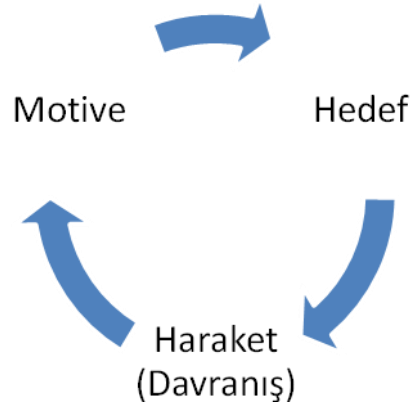
Motivasyon, kişilerde spesifik şeylere karşı hissedilen ihtiyaç nedeniyle başlar. Bir diğer deyişle motivasyonun temelinde ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bir ihtiyaç belirtildiğinde kişide o ihtiyacı giderme gereksinimi ortaya çıkar. Böylelikle birey ilk olarak teşvik edici bir güç ile uyarılmaya başlanmış olur. Gereksinimlerin karşılanmak üzere saptanması ve kişinin iç ve dış etmenlerle uyarılmasından sonra kişi çeşitli şekillerde davranışa geçer. Burada kişinin temel hedefi gereksinimlerine yönelik duymuş olduğu isteğin tatminini sağlamaktır(Cüceloğlu, 1991).

Motivasyon sürecinde belli başlı üç safha vardır:

1. Bireyi spesifik bir amaca yönlendiren güdüleyici hal,
2. Amaca varabilmek için gösterilen tutum,
3. Amaca varabilmek

Motivasyonun bu üç yönü bir döngü içinde oluşur. Güdüleyici hal, gösterilen tutuma, tutum ise amaca varabilmeye öncülük eder. Amaca varıldığında, güdü bir nebze geçici olarak giderilir.

Bireylerin genel olarak doyuma ulaştırmaya çalıştığı bazı gereksinimleri bulunmaktadır. Bireyde bu gereksinimlerin belirmesiyle birlikte güdülenme süreci ortaya çıkar. İhtiyaçlar ister fiziksel ister ruhsal olsun, kişileri belli tutumlarda bulunmaya zorlar. Bireyde zorlayıcı bir gücün ortaya çıkması için uyarılmanın oluşması gerekir. Bu zorlayıcı güç fiziki ve psikolojik isteklenmedir. İhtiyaçlarını gidermek üzere uyarılan birey üçüncü evreye yani davranışa (harekete) geçer. İhtiyaçları giderilen birey tatmin olur.



Şekil 2.1. Motivasyon Döngüsü

Motivasyon döngüsünün ikinci safhası, dürtü veya ihtiyaç yüzünden bir çeşit hareket ortaya koymadır. Bu hareket genel olarak amaca varmada ve bu şekilde temelde yer alan güdünün tatmininde araçsal bir nitelik taşır. Örneğin, susamış bir kişi su bulmak amacıyla bir davranış geliştirerek hareket geçer. Üçüncü safha ise amaca (hedefe) ulaşmaktır. Susuz kalmış kişinin suyu (hedef) bulduğunda içmesi ve susuzluk ihtiyacını tatmin etmesi ile motivasyon döngüsü o anlık sona ulaşır.

Örgütsel açıdan motivasyon süreci; çalışanların işe başlamaları, işlerini devam ettirmeleri, işlerini yerine getirmeleri ve sonunda doyuma ulaşmalarını sağlayan çabaların tümü olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte yöneticinin görevi çalışanların işlerine karşı olan tutumlarını iyileştirmek için çaba göstermektir. Birey davranışları ile ilgili olan

güdüleme, işletmeler açısından neden önemlidir? İşgörenin çalışmaya güdülenmesi nasıl sağlanır? Örgüt kuramcıları, bu soruların yanıtını uzun süre araştırmışlar ve birtakım güdüleme kuramları geliştirmişlerdir. Bu kuramlarda ortak varsayım; “insanın güdü yapısından kaynaklanan birtakım gereksinmelerin olduğu ve bu gereksinmeleri doyumlamak için davranışta bulunduğu”(İncir, 1990).

2.3. Motivasyonun Amacı ve Önemi

Motivasyon işlevleri çok farklı şekillerde yaşamın her alanında ve nerdeyse herkes tarafından uygulanır. Toplumun en küçük sosyal grubu olan ailede ebeveynler, çocuklarını sınıflarını geçmeleri takdirde bisiklet alacaklarına yönelik bir vaad ile, okula giden çocuğun davranışlarını yönlendirirler. Devletler yurttaşlarını, muasır medeniyet seviyesine yetiştirmek amacı ile çok çalışmaya özendirirler. Kendisine çeşitli motivasyon öğeleri uygulanan kişi, başka bir hedef doğrultusunda bir diğer kişi üzerinde benzer güdüleme çalışmaları yapabilir. Özetle insan tutum ve davranışlarına yön vermek isteyen herkesin müradat edeceği en kuvvetli yöntem motivasyondur(Keskin, 2006).

Bir kurumda motivasyon kuruma hareket verir, canlılık sağlar. Kurumlarda da, çalışanların tüm davranışları bir nedene dayanır. Çalışanlar, gereksinim ve isteklerini doyuma ulaştırmak için bir iş görürler. Her çalışanın kendine özgü bir kişiliğe sahip olduğu söylenebilir de bireysel farklılıklar aslında, çalışanların ortak ve belirli bazı gereksinimlerinin, doyum ve motivasyonun farklı derecede olduğunu göstermektedir(Dereli, 1997).

Bireylerin tutumlarının içinde arzu ve amaçlar saklı bulunuyor olsalar dahi bunların yanında, bireyin tutumlarını etkileyen ve belirleyen bir çok uyarıcı öge bulunmaktadır. Bunlar genel olarak; çevresel şartlar, kişisel intibalar, toplumsal çevre ve kültürün tesiri ile inceltir, gizli güçlerini yitirir veya istikamet değiştirerek başka arzu ve istekler haline gelebilir. Şu halde bireyin bulunduğu ortama, toplumsal ve kültürel çevreye, örf ve ananelere riayet etmeyen, arzu ve gereksinimlerden kaynaklanan güdüler güç ve varlıklarını sürdürememektedir. Bu güdüler bireyin içinde var olduğu ortama uygun arzu ve istekler ise uygun olabilir ve içselleştirilabilir (Eren, 2000).

Motivasyon örgüt yönetimi açısından çok büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir örgüt yönetiminin motivasyon olmadan ortaya konması olanaksızdır. Örgüt daha önceden belirlenen hedeflere ulaşılması için bir araya gelen kişilerden oluşmaktadır. Örgütte bulunan kişilerin belirlenen hedeflere varma amacıyla davranış geliştirmeleri ise ancak etkili bir motivasyon sistemini hayata geçirmekle mümkündür (Ertürk, 2000).

Motivasyon (güdüleme), çalışanlar ve işletmenin amaçlarını parçalı hale getirmek için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon hem işletme verimliliğinin optimal hale gelmesini hem de çalışanların işletmeden umdukları doyumu yükseltmesini amaçlar(Gökçe G. , 1999).

2.4. Motivasyon Tipleri

2.4.1. Bütünleşmeci Motivasyon

Bütünleşmeci motivasyon, Gardner tarafından “öğrenilecek dili konuşan topluma yönelik olumlu düşüncelerden kaynaklanan yabancı dil öğrenme motivasyonu” olarak tanımlanmıştır(Gardner, 1985). Bu tanım zaman içinde hem Gardner hem de diğer dilbilimciler tarafından genişletilmiştir. Örneğin, Dörnyei’ye göre bütünleşmeci motivasyon, “ikinci dili konuşan topluma yönelik olumlu bir yaklaşım ve o toplumun bireyleriyle etkileşimde bulunma hatta onlara benzeme isteğini ifade eder”(Dörnyei,2001).

Bütünleşmeci motivasyona sahip bireyler genellikle dilini öğrenmek istedikleri topluma sempati duyarlar. Hatta bu sempati bazen o toplumun bir üyesi olmayı istemeye kadar varabilir. Bu bireyler, hedef dili konuşan toplumla bir an önce iletişime geçmeyi isterler. Tabi bunu yapabilmek için o toplumun dilini bilmeleri gerekmektedir. Bu sebeple, söz konusu dili öğrenebilmek için gerekli etkinliklere seve seve katılırlar. Örneğin, Almanya’da yaşayan Türklerin Almanca öğrenirken bu tür motivasyona sahip olmaları beklenebilir. Bu motivasyon türü özellikle ikidilli toplumlarda ikinci dili öğrenme

söz konusu olduğunda yaygındır ve dil öğrenme başarısıyla yüksek bir korelasyona sahiptir. Gardner ve Lambert (1972) dil öğreniminde motivasyonun rolü konusuna temel teşkil eden çalışmalarında, on yıl süre ile Kanada'nın Montreal şehrinde İngilizce bilen ve Fransızca öğrenen lise öğrencileri üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışma sonuçlarına göre, öğrencilerin çoğunlukla bütünleşmeci motivasyona sahip oldukları ve bütünleşmeci motivasyonla dil öğrenim başarısı arasında yüksek bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Gardner ve Lambert daha sonra bu çalışmalarında ortaya çıkan sonuçların geçerliğini test etmek amacıyla Amerika (Maine, Louisiana, Connecticut) ve Filipinler'de Kanada'daki toplum yapısından farklı yapılara sahip ortamlarda aynı çalışmayı yine lise öğrencileri üzerinde uygulamışlardır. Sonuçta, motivasyonun başarıyı artırdığı bir kez daha doğrulanmıştır. Ayrıca, bütünleşmeci motivasyonla başarı arasında yine yüksek bir korelasyon bulunmuştur.

2.4.2. Araçsal Motivasyon

“Araçsal motivasyon, Gardner'ın teorisine göre bütünleşmeci motivasyonun yarar hedefleyen dengidir ve daha iyi bir iş veya daha yüksek bir maaş elde edebilmek gibi dil öğrenmenin potansiyel pragmatik kazanımlarına işaret eder”(Gardner, 1985). McDonough ise araçsal motivasyonu “iş, terfi yada prestijli bir nitelik kazanmak için öğrencinin öğrendiği dili kendi toplumu içerisinde kullanma isteği” olarak tanımlamaktadır(McDonough, 1981).

Gardner ve Lambert (1972) Filipinler'de yaptıkları çalışmada, araçsal motivasyonun başarıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu ülkede lise öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada, araçsal motivasyonun bütünleşmeci motivasyona oranla akademik başarıyla daha yüksek korelasyonu olduğu görülmüştür.

Araçsal motivasyonun, İngilizce'nin birçok üçüncü dünya ülkesindeki konumu gibi, öğrenilecek dilin uluslar arası iletişim aracı olarak kullanıldığı veya ana dilleri uluslar arası iletişimde nadiren kullanılan ülkelerde olduğu gibi yabancı dil becerilerinin oldukça değer verilen beceriler olarak görüldüğü durumlarda etkili olması beklenebilir. Ülkemizde de araçsal motivasyonun bütünleşmeci motivasyona oranla daha

fazla görülmesi beklenebilir. İngilizce öğrenimi açısından bakarsak, Türkiye’de İngilizceyi anadil olarak kullanan etkin bir toplum yoktur. Ayrıca, gerek vize engelleri ve gerekse ekonomik nedenlerle yabancı ülkelere seyahat etme ve o toplumlarla kaynaşma oranı gelişmiş ülkelerdeki kadar fazla değildir. Eğer, Türkiye Avrupa Birliği’ne girer ve vatandaşlara vizesiz seyahat etme imkanı verilirse, zamanla bütünleşmeci motivasyonun oranının artması mümkün olabilir.

2.4.3. İçsel Motivasyon

Bireyin içten duyduğu gereksinimler ve istekler onu içten güdülemektedir. Örneğin; bir öğrenci iyi bir not alabilmek için neler yapması gerektiğini düşünür. Durumu kapsamlı olarak düşündükten sonra gösterdiği davranış, onun A notu alabilmek için gerekli gördüğü ve uygun bulduğu davranışı yansıtır. İçten güdülenme konusunda bilinmesi gereken en önemli nokta, bir bireyin gereksinimlerinin ve isteklerinin kendine özgü olduğudur. Diğer bireyler onu etkileme girişiminde bulunabilirler. Fakat ne istediği ve neye gereksinim duyduğu konusunda karar verme noktasına gelindiğinde son söz kendisindedir. Bireyin ihtiyaç ve arzuları kendi karakterini oluşturan fiziksel ve ruhsal yapısı ile öğrenme deneyimlerine tesir eden etkenler tarafından belirlenir(Aydın, 1986) .

İçsel motivasyon bireyi harekete geçiren, arzu ettiği şeyi ele geçirinceye kadar faal kılan ve tatmin sağlandığında duruluma geçiren bir teşvik edici kuvvettir. Her insan günün büyük bir kısmında aktiftir. Her insan kimi zaman belli sonuca varmak için olağanın üstünde bir çaba sarf eder. İnsanlar isteseler de durgun ve pasif olarak yaşamlarını sürdüremezler. İnsanları böyle etkin yaşamaya zorlayan güç nedir? Ruhbilimcilere göre insanları bu denli aktif olmaya iten içten gelen güdü ve gereksinimleridir. İnsanın güdülerini ve gereksinimlerini doyurmaya çalışması içten gelen bir motivasyondur(Başaran, 1982).

2.4.4. Dışsal Motivasyon

Deci (1975) dışsal motivasyonun para, anne-baba övgüsü, hediye ve not gibi dıştan gelecek bir karşılık beklentisiyle bir şey yapma isteği olduğunu ifade etmiştir. Deci’ye göre

cezadan kaçmak için yapılan aktiviteler de dışsal motivasyon kategorisinde değerlendirilebilir. İçsel motivasyonda davranışta bulunma isteği “içten” gelir ve bir karşılık beklentisi yoktur. Ancak, dışsal motivasyon söz konusu olduğunda kesinlikle bir karşılık bekleme şartı vardır. “Bir aktivitede bulunmanın tek nedeni aktivitenin dışında, sınav geçme, maddi karşılık alma gibi bir kazanım elde etmek ise motivasyonun dışsal olduğu söylenebilir”(Williams ve Burden, 1999). Eğitimde önemi sık sık vurgulanan dönüt, en çok kullanılan dışsal karşılıklardan biridir.

İçsel güdülenmenin olmadığı ortamlarda dışsal güdülmeyicilere gereksinim duyulabilir. Zaten okullarda da övgü, kurdele, seker, istediği bir şeyi yapmasına izin verme gibi dışsal güdülmeyicilerin daha sık kullanıldığı gözlenmektedir.

Çizelge 2. 1.İçsel ve Dışsal Motivasyonun Karşılaştırması.

İÇSEL	DIŞSAL
Zoru tercih etme	Kolayı tercih etme
Merak / İlgi	Öğretmeni memnun etme / Not alma
Bağımsız çalışabilme	Problem çözmeye öğretmene bağımlı olma
Bağımsız karar verebilme	Ne yapılacağı konusunda öğretmenin kararını bekleme
Başarı ölçütü olarak içsel kriter	Başarı ölçütü olarak dışsal kriter

Kaynak: Williams ve Burden, (1999) ; Psychologyfor Language Teachers, 2nd Edition, Cambridge UniversityPress, Cambridge, s.124.

İçten motivasyonda bireyin içindeki güçler (gereksinim, istekler) tarafından sağlanır. Dıştan motivasyon da içten motivasyona dayanmakta; bireyin içindeki güçleri içerdiği gibi, yönetici tarafından kontrol edilen ücret, çalışma koşulları, örgüt politikası, tanınma, gelişme ve sorumluluk gibi etkenleri de içermektedir. İşgörenler, yöneticilerin davranışlarına olumlu ya da olumsuz tepki gösterirler. Bu olgu, yöneticinin işgörenler de olumlu tepki yaratarak dıştan motivasyonu kullanmayı zorunlu kılmaktadır. İşgörenlerin gösterdiği olumlu tepkiler, onların örgütün yararına çalıştıklarının göstergesi olarak kabul edilir. Yönetici, olumlu yada olumsuz dıştan motivasyon olarak kullanabilir. Olumlu motivasyonda onaylanır nitelikte performansı ödüllendirir. Olumsuz motivasyonda ise performans onaylanır nitelikte olmadığında cezayı yada ceza tehdidini vurgular(Aydın, 1986)

2.5.Motivasyonun Yararları

Akılcı bir motivasyon (güdüleme) modeli psikoloji ve sosyoloji prensiplerine dayanmalıdır. Bu durumda motivasyon, gerek çalışanlar ve gerekse işletme bakımından şu faydaları sağlayabilir (Gökçe ve Atabey, 2001);

Çalışanların ana ekonomik gereksinimlerini gidermeye olanak sağlayacaktır.

Çalışanların toplumsal gereksinimlerini gidermeye olanak sunacaktır.

Çalışanların benliğinin tatminine yönelecektir.

Çalışanların kabiliyet seviyelerini arttıracak önlemlerin bulunmasına imkan hazırlayacaktır.

Örgütlerin, çalışanların verimliliğini arttırıcı ve soyo-ekonomik refah şartlarını geliştirici bir rekabet içerisine girmelerine olanak sağlayacaktır.

Kişilerin kreatif ve liderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin oluşturacaktır.

Çalışanları, oluşturulan motivasyon imkanlarından daha fazla faydalanmaya yöneltmek aralarında pozitif rekabeti arttıracaktır.

2.6. Motivasyonun Teorileri

Motivasyon teorilerine geçmeden evvel bu teorilerin ortaya çıkmalarına neden olan çalışma isteksizliği kavramına değinmek gerekir. Sanayi Devrimi ile birlikte makineleşmenin başlaması üretimdeki güç insandan makineye geçmiştir. Makineleşme ve teknolojinin devamlı gelişimi ile , insanlar işlerini kaybetme riski ile karşılaşmış ve bu durum toplumdaki güven dengesinin sarsılmasına sebep olmuştur. Üretim üzerindeki temel unsurun insandan makineye geçmesi ile insanlar işsiz kalma tehlikesinin yanı sıra amaçsız kalma hissini de ciddi oranda hisseder hale gelmişlerdir. Bu durum genel olarak insanlarda çalışmaya yönelik bir isteksizlik yaratmıştır. 1950'lerden sonraki süreçte de özellikle otomasyona geçişle düşünsel güce geçişle çalışmaya yönelik isteksizlik daha da artış göstermiştir. Otomasyonlaşma ile üretimin her derecesini tahakkümü altına alan otomasyon insanın makineler üzerindeki denetimini de ciddi oranlarda azaltmıştır. Çalışma hayatında devrimsel değişimler getiren otomasyon; çalışanların alışkanlıklarının yanı sıra psikolojik yapılarını da negatif yönde etkilemiştir(Sabuncuoğlu, 1997).

Motivasyonla alakalı birçok teori ve yaklaşım bulunmaktadır. Bu alanda ilk akla gelen: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'dir. Bunun yanı sıra Herzberg'in Motive Edici ve Hijyen Faktörler Teorisi ile McClelland'ın Üç Günü Teorisi de motivasyon teorileri arasında yer almaktadır. Ayrıca motivasyon süreçlerini esas alan teoriler olarak da Vroom'un Beklenti Teorisi ile Adam'ın Eşitlik Teorisi literatürde önem arz eden teoriler arasındadır.

2.6.1.İhtiyaç Yoluyla GÜdülenme

Günümüzde güncelliğini en çok koruyan motivasyon teorisi Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi'dir. Bu teoriye göre insanlar gereksinimlerini belirli bir hiyerarşi içerisinde giderirler.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekilde ortaya çıkar (Hoy ve Miskel, 2005):

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar bütün ihtiyaçların en alt seviyesindeki ihtiyaçları kapsar. İnsanlar için en önemli ve ilk güdülenme fizyolojik ihtiyaçlara yönelik olacaktır. Yemek-içmek, güvenlik, sevgi ve saygıdan yoksun bir insan ilk olarak yemek ihtiyacını duyacaktır. Bu ihtiyaçlar "açlık, susuzluk" gibi insanların temel ihtiyaçlarını kapsar.

2. Güvenlik ihtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçlar nispeten sağlandığı zaman güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkar.İkinci seviyedeki bu ihtiyaçlar sakin ve istikrarlı bir toplum ihtiyacından ortaya çıkmıştır.

3. Ait olma ihtiyacı: İnsanlar aç olduklarında sevgiyi ya da bir guruba ait olmayı küçümserler ancak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanan bir birey kendine toplumda bir yer edinmeye çalışır. Bir eş, sevgili bulmaya ya da bir gurubun üyesi olmaya çalışır. Üçüncü seviyedeki bu ihtiyaçlar "ait olma, sevgi ve sosyal" ihtiyaçları kapsar.

4. Saygı (özdeğerlilik) ihtiyaçları: Toplumda herkes kendine saygı–kendine güven ihtiyaçlarını hisseder. Kendine değer verme, gerçek kapasitenin kullanılması, başarı ve başkalarının saygısını kazanmak olarak algılanabilir (Maslow, 1943). Bu ihtiyaçlar başkaları tarafından saygı görmek anlamındadır. Başarı, statü ve tanınma saygı ihtiyaçlarını tatmin eder.

5. Kendini gerçekleştirme: İnsanın kendisini ve kapasitesini tanıması ve daha fazla kendisi olması olarak tanımlanabilir. Bu aşama bireyin ne olmak istediğiyle, hayattaki amaçlarına ne kadar ulaşabildiğiyle ve kendi potansiyelinin farkına varmasıyla ilgilidir.

Maslow, ihtiyaçları öncelik sırasına koymuş ve bir ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi oluşturmuştur. Aşağıdaki piramitte üst basamaklara doğru çıkıldıkça ihtiyaçlar miktarı ve şiddeti azalan bir eğilim izler. Maslow’a göre her ihtiyacın kategorisi kendinden önceki ile ilişkilidir. Ona göre bir ihtiyaç kademesinden bir üstündekine geçebilmek için o gereksinimin tamamen doyurulması gerekmez(Baykal, 1988).



Şekil 2.2.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Kaynak: Selçuk, Ziya (1996); Eğitim Psikolojisi, Pegem, Ankara, s.147.

Sonuç olarak aynı zaman ve sıradaki ihtiyaçların insanların tümünü motive ettiği iddia edilemez. İnsanlar değişik kademedeki ihtiyaçları tarafından motive edilirler. Bu durumun temel nedeni; ihtiyaçların keskin sınırlaral birbirlerinden ayrılmamalarıdır.

Yöneltilen bu eleştirilere rağmen Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi basit ve akılda kalıcı olduğu için en çok bilinen motivasyon teorisidir(Koçel, 2001).

2.6.2.Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Bu kuram literatürde "kazanılmış ihtiyaçlar kuramı" olarak da geçmektedir. Bu kurama göre birey hayatı boyunca belli tip gereksinimleri kazanır. McClelland, Maslow'dan farklı olarak insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına değinmemiş, bunun yerine bu ihtiyaçların üzerinde yer alan üç tür ihtiyacı ele almıştır. McClelland daha çok insanların başarı ihtiyacı üzerinde durmuştur. McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramına göre, başarı ihtiyacı içinde olan çalışanlar böyle bir ihtiyacı yaşamayanlara göre, daha fazla oranda çaba gösterirler. Ona göre, gereksinimler, öğrenilen ve bireyden bireye değişen bir yapı içerisinde yer alırlar(Miner, 1992).

McClelland'a göre insanı ve toplumu en fazla başarı ihtiyacı gereksinimi etkiler. Bu anlamda başarılı olmayı isteyen kişi aynı oranda başarısız olmaktan çekinir. Eğer kişi başarısız olma korkusunun üstesinden gelebilirse başarıya ulaşabilir(Miner, 1992).

Başarıya yönelen insanların özellikleri şöyledir:

Kişiyi yönlendiren öge, mükafat değil başarılı olmanın getirdiği kişisel doyumdur.

Başarıyı hedefleyen kişi sorumluluk almaktan çekinmez.

Başarılı olmak isteyen kişi gerçekçi gayelere yönelir.

Başarılı olmak isteyen kişi yönlendirilmek için değilse bile başarısını değerli kılacak mükafatlara ihtiyaç duyar.

Başarının sağlanabilmesi için başarısızlığa sebep olacak unsurlarında ortadan kaldırılması da gerekir.

Gerçekçi ve ayakları yere basan hedefler belirlenmelidir.

Başarısızlığa sebep olabilecek belirsizlikler yok edilmelidir. Bu anlamda görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyecek kişiler özendirilmelidir.

Performans değerlendirmeyeyle ilişkili olarak ödül ve terfi sistemi oluşturmak.

Başarı ihtiyacı ile insan kendisini harekete geçmekten alıkoyan korkularını def edebilir ve bunun sonunda kendine gelen güven duygusu ile başarıya ulaşır. İnsanın harekete geçebilmesi için öncelikle başarısızlık korkusunu yenmesi gerekir. Hareket daha sonra gelir(Şimşek, 1996).

McClelland insanların kusursuz olana ulaşabilmek için gayret sarf ettiklerini ve bunu dış çevreden gelecek ödülleri elde etmek için yaptıklarını iddia eder. Başarma ihtiyacının sınıf öğretiminde uygulanan şu yönleri bulunmaktadır.

1. Zihinsel yönden belirsizlik; insanları bu hallerden kurtarmaya sevk eder. Bu anlamda insanlar bilme ve idrak etme gereksinimlerini giderirler.
2. Kendini gerçekleştirme ve tanıtmaya; bu gereksinim insana başarılı olmanın bir getirisi olarak artan bir saygınlık ve sosyal statü kazandırır.
3. Başkaları tarafından kabul edilme; başarılı olma, kişinin diğer insanlar tarafından değerli bir insan olarak kabul edilmesini de beraberinde getirir(Fidan, 1993).

2.6.3. Alderfer'in Erg Teorisi

ERG kuramı, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını desteklemek ve eksik yönlerini gidermek amacıyla Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Alderfer, Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak motive edici faktörleri değişik bir yaklaşımla üç temel gruba ayırmıştır. Bunlar varolma (existence) ihtiyacı, İlişki (relatedness) ihtiyacı ve gelişme (growth) ihtiyacıdır. İhtiyaçların İngilizce karşılığı olan kelimelerin baş harflerinden oluşan kuramın orijinal ismi ERG'dir. Türk literatüründe ise Türkçe karşılığının baş harfleri olan VİG kavramı da kullanılmaktadır(Baysal ve Tekarslan, 1987).

Erg kavramı psikolojik olarak bireyin yapısı, ruhsal değişimi, bireyin toplumla olan bilinçli ya da bilinçsiz etkileşimi, başarının bireye ve topluma olan etkileri şeklinde ele alınmıştır. Bu teorinin ihtiyaçlar hiyerarşisini genişlettiği ve sadeleştirdiği söylenebilir. E, R ve G'nin açılımı var olma ihtiyaçları (existence), ilişki (relatedness) ihtiyacı ve gelişim

(growth) ihtiyaçları eklinindedir. Alderfer'e göre birden fazla ihtiyacın aynı zamanda tatmini söz konusu olabilir. Örneğin aynı anda hem bağlantı, hem de gelişme ihtiyaçlarının tatmini mümkün olabilir(Aıkoğlu, 1996).

Alderfer'in kuramına adını veren, üç temel ihtiyaç u şekilde ifade edilebilir (Yüksel, 1997).

Varolma İhtiyacı: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Pramidi'ndeki fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlarına denk gelir. İnsanların maddi ve fiziksel gereksinimlerini ifade eder.

İlişki İhtiyacı: Bireyler arası ilişkilerden kaynaklanan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde güvenlik basamağına rast gelen ihtiyaçtır. İnsanların birbirlerine ilişkileri bir grubun yesi olmasının sonucu olarak gelitiğinden bu ihtiyaçlar Maslow'un güvenlik ihtiyaçlarıyla ilişkilidir. Sevgi ihtiyacı ve sosyal ilişkiler kurma da bu ihtiyaç grubunda sayılabilir.

Gelişme İhtiyacı:Maslow'un saygı ve kendini kanıtlama ihtiyaçlarını içerir.

2.6.4. Herzberg'in ift-Faktör Teorisi

Herzberg'in motivatörler olarak adlandırdığı, i tatminini ve i motivasyonunu sağlayan faktörlerdir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavalayabilir. Motive edici faktörlerin i ortamında varlığı bireyi gdlemekte ve i doyumunu sağlamasına neden olmaktadır(Koçel, 2001).

Herzberg'in çift faktör teorisi, motivasyondan çok i tatminine yoğunlaşması ve ücretin motive edici özelliğine pek önem vermediği için eleştirilmektedir. Benzer olarak motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin öncelik ve önem sırası bölgeler ve kültürler arasında farklılık arz etmektedir. Bu nedenle bu farklılıklar iyi bir şekilde ele alınmalıdır. Aksi halde çalışanların motivasyonları için alınan önlemler her bölge için aynı olur ve bu

durumda da farklı bölgesel ve kültürel özellikleri olan çalışanlardan aynı sonuçlar alınamaz.

Herzberg'in çift faktör teorisine göre motive edici faktörler ile hijyenik faktörler birbirlerinden ayrılmalıdır. Motive edici faktörler kişiyi işyerine bağlayan faktörlerdir. Hijyenik faktörler ise kişiyi kötümserliğe iten faktörlerdir. Bu faktörlerin bazılarının varlığı doyuma katkı sağlarken yoklukları doyumda bir şey değiştirmez. Bazıları ise varlıkları ile motivasyonu arttırırken yoklukları ise moralsizlik yaratır.

2.6.5. Mc.Gregor'un X ve Y Teorisi

McGregor 1960 yılında, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisini temel alarak geleneksel yönetim ve denetim yaklaşımını ifade eden X kuramı ile bireysel ve örgütsel amaların kaynaştırılmasını öngören Y kuramını ileri sürmüştür. McGregor'un Y kuramına göre insanlar; bir örgütte çalışarak alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra başarılı olmaya çalışır. Ayrıca çalışanlar eğer örgütsel hedeflere inanıp güvenirlerse başkalarına ihtiyaç duymadan kendi kendilerini yönetip denetleyebilirler. McGregor'a göre kişi uygun çalışma ortamı oluşturulduğunda, yeterli teşvik sağlandığında, dengeli bir salahiyyet ve mesuliyet verildiğinde ve bireysel ve örgütsel amaçlar kesiştiğinde, yaratıcılığını ve bütün gücünü kullanarak örgüt için optimal çalışma sergiler(Onaran, 1981).

McGregor'a göre X kuramının varsayımları şu şekildedir (Öktem, 1991);

İnsan genelde iş yapmaktan haz almaz ve kaçır,

İnsan sorumluluk almaktan imtina eder, yönetmeyi değil yönetilmeyi seçer, hırslı değildir ve güvenliğini ön planda tutar,

İnsan bencildir, kendi istek ve hedeflerini örgüt amaçlarının üzerinde tutar,

İnsanlar örgüt amaçları doğrultusunda gayrette bulunmaları için zorlanmalı, denetim altında tutulmalı, idare edilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır,

İnsanlar ekonomik saiklere daha çok ilgi gösterirler,

İnsanlar değişikliklerden pek hoşlanmazlar ve örgütsel problem çözümünde yaratıcı değillerdir,

McGregor'a göre Y kuramının varsayımları ise şu şekildedir (Öktem, 1991);
Çalışmak insan için çok normal bir davranıştır ve insan işten nefret etmez,
Uygun ortam dahilinde insan sorumluluk almak ister,
İnsan tembel değildir. Ortamın uygun hale getirilmesiyle çalışma zevkli hale gelebilir,
Motivasyon, en az fizyolojik ve güven seviyelerindeki kadar, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme seviyelerinde de oluşur,
Yeterli seviyede motivasyon sağlanırsa insanlar kendilerini yönetebilir ve öz denetim hissi artabilir,
İnsanların örgütsel problemlerin çözümünde gerekli olan yaratıcılık yeteneklerinin tamamından faydalanılamamakta, insan gücü potansiyelinden optimum faydalanılamamaktadır.

2.6.6. Victor Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Vroom'un Beklenti Teorisine göre; iş ve misyon başarısı büyük ölçüde mükafatlandırılmış bir tutumun fonksiyonudur. Vroom bu teoriye bağlı olarak örgütsel davranış nedenleri hakkında bir dizi varsayım geliştirmiştir. Bunlar şunlardır (Balcı, 2000):

Davranışı yaratan etmenler kişinin hem içsel özellikleri hem de çevresel koşullar ile birlikte belirlenir ve yönlendirilir.

Bireyler farklı istek, hedef ve gereksinimlere sahiptir. Bundan dolayı arzulanan ödüller de farklılık gösterebilir.

Bireyler istedikleri hedefe ulaşmak için farklı davranış tiplerinden kendi algılarına göre seçim gerçekleştirirler.

Vroom'a göre motivasyon üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur (İncir, 1990). Bunlar; valens, beklenti ve araçsallıktır.

- Valens: Bireyin belirli bir çaba harcayarak ulaşabileceği ödülü arzulama derecesini gösterir. Bir ödül farklı kişiler tarafından değişik yollarla arzulacaktır.

Valens'i -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Bireylerin ödüle vermiş oldukları değer aynı zamanda ödülün gereksinimlerini giderme oranını da gösterir. Yüksek Valens değeri kişinin daha fazla düşük Valens değeri ise kişinin daha az çaba göstermesine neden olacaktır.

- Bekleyiş: Kişinin algıladığı bir ihtimali ifade eder. Bu ihtimal harcanan gayretin belli bir mükafatlandırılması ile ilgilidir. Şayet birey çaba harcayarak bir ödül edebileceği inancında ise daha çok çaba sarf eder. Bu anlamda beklenti 0 ile +1 arasında değişecektir.

- Araçsallık: Birey belirli bir çaba ile belirli bir düzeyde başarıml gösterebilir. Bu başarıml belirli bir şekilde mükafatlandırılabilir. Bu mükafatlandırma birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşını arttırabilir. Aslında birinci kademe neticeler, ikinci kademe netice olan olan amaçları gerçekleştirmede araçtır. Bu anlamda artan maaş aslında daha yüksek statü ve konum elde etmek için, etrafta tanınır hale gelmek için ve kişinin daha rahat yaşayabilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Bunların dışında maaşın esasında başka da bir anlamı bulunmamaktadır. Görüldüğü üzere aslında birinci kademe sonuç ikinci kademeyi belirler durumdadır.

2.6.7. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Modeli

LymanPorter ve Edward Lawler'e göre bireyin yüksek bir çaba sarf etmesi otomatik olarak yüksek bir başatım ile neticelenmez. Araya yeni iki parametre girmektedir. Bu parametrelerden birincisi bireyin ihtiyacı olan bilgi ve kabiliyete sahip olmasıdır. Aksi takdirde ne kadar çaba harcarsa harcasın etkin bir başarıml sağlanamayacaktır. İkinci parametre ise çalışanın sınırları belirlenmiş ve tanımlanmış görevidir (Balcı, 2000).

Beklenti teorisine göre (İncir, 1990):

1. Bireyler kendileri için ulaşılabilir çeşitli ürünler arasında tercihte bulunurlar.
2. Bireylerin bir hareketin ya da davranışın kendilerini belli bir performansa götüreceği konusunda beklentileri vardır.
3. Bireylerin davranışlar sonucunda ortaya çıkacak sonuçlar hakkında beklentileri vardır.

4. Herhangi bir durumda bireylerin tercih ettiği davranışları belirleyen güç bireyin o andaki beklenti ve tercihleridir.

2.6.8. Eşitlik Teorisi

Bu teorinin dayanak noktası; çalışanların iş ortamında, eşit muamele görme istekleri oldukları ve bu isteğin de motivasyonu belirlediği konusudur.

Teori dört temel kavrama dayanır:

Birey: Eşitliğe ya da eşitsizliğe maruz kalan insan,

Karşılaştırma: Yapılan işlerle yapılan mükafatlandırılmada kişinin diğer kişi ve gruplarla yaptığı karşılaştırmadır.

Girdiler: Yaş, cinsiyet, tecrübe v.b. kişinin işine taşıdığı kişisel veriler.

Çıktılar: Ücret ve tanınma gibi kişinin işten elde ettiği çıktılarıdır.

Kuram, girdi ve çıktıların dengesi varsayımı üzerine kuruludur. Çalışanlar, tahsis edilen iş yükü ile dağıtılan ödüllerde dürüstçe muamele edilmesini beklerler. Birey kendi girdi-çıkıtı değerlerini ilgili diğer bireylerle kıyaslar. Değerlerdeki "çıkıtı", ücret, maaş terfi, sorumluluk artışı, statü elde etme v.b. olabilir. "Girdi" ise görevi başarmak için gösterilen çaba ve emek, kurumsal pozisyon, sosyal statü, eğitim ve yaş olabilir. Oranlardaki "çıkıtı", ücret, maaş terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi şekillerde olabilir. "Girdi" ise, işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir. Eşitlik kuramında karşılaştırma ölçütü olarak alınan girdi-çıkıtı oranı bireyin mensubu bulunduğu çalışma grubuna dâhil başka birinin girdi-çıkıtı oranı ile karşılaştırılabileceği gibi algılanan yâda gözlenen başka bir grubun ortalaması ile de karşılaştırılabilir. Bu karşılaştırmalar neticesinde tarafların girdi-çıkıtı oranlarının birbirlerine eşit veya eşite yakın bulunması durumunda adalet veya denkliğin sağlandığı sonucuna varılır(Şimşek, 1996).

2.6.9. Motivasyon ve Öğrenme Teorisi

Çalışandan beklenen tutumları geliştirmek, örgütte verimliliği optimal kılmak amacıyla kullanılan güdülenme tedbirleri ile öğrenme süreci birbirine koşut olmalıdır. Tutumlar öğrenme süreci ile değişebilirken bu değişimin hızı ödüllendirici ya da cezalandırıcı motivasyon araçları ile artırılabilir. Bunların yanı sıra farklı bölge ve ülkelerde, kültürel değerlerdeki farklılıklardan dolayı pozitif ve negatif güdüleme araçlarının çalışanlar üzerindeki etkileri de farklı olabilmektedir(Newstrom, 1997).

Bu teoride kullanılan negatif ve pozitif motivasyon tedbirlerinin gayesi çalışanda öğrenmeyi kılmaktır. Çevre ve idareciler tarafından mükafatlandırılan tutumlar çalışan tarafından daha kolay öğrenilmekte ve tekrar edilmektedir. Ayrıca çevre ve yönetici tarafından benimsenmeyen ve cezalandırılan tutumlar ise çalışanlar tarafından tekrar edilmemektedir(Eren, 2000).

2.7. Motivasyon Araçları

İş görenleri daha verimli olmaya ve yüksek bir nitelikte üretmeye doğru motive etmek çoğu zaman , yönetsel personel tarafından tahmin edilebilecek biçimde değişen düzeyde bir seri teşvik aracının kullanımı gerektirir(Bingöl, 1998).

Diğer anlamda personeli güdüleyen etmenler, çalışandan çalışan değişiklikler gösterir. Çalışanların ruhsal yapılarındaki farklılıklar onların motive olmalarını sağlayacak araçları da farklı kılmaktadır. Bu anlamda motivasyon araçları kullanımında kişisel farklılıklar göz ardı edilmemelidir.

Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar:

Emniyet arayan çalışan,

Mükemmellik isteyen çalışan,

Kendine önem verilmesini isteyen çalışan.

Sorumluluk seven çalışan,

Prestij arayan çalışan,

Herkes tarafından kabul edilmeyi isteyen çalışan (Genç, 2004).

Güdülenme alanında evrensellik taşıyan bazı araçların olduğu kabul görse de, her işletme ve her çalışana uygun motivasyon modeli oluşturmak çok zordur. Yapılan araştırmalarda motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel araçlar olarak kategorize edilebilir. (Sabuncuoğlu vd., 1998)

2.7.1. Ekonomik Araçlar

Hem işletmenin hem de çalışanın çalışma sebepleri özünde ekonomik bir temele dayanır. Bakıldığında kalkınmakta olan ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan çalışanların sayısının fazla olduğu görülecektir. Bu nedenle çalışan işini kaybetme riski taşıdığı için yöneticinin beklentilerini karşılamaya çalışacaktır. Bu açıdan bakıldığında ekonomik araçların diğer araçlardan daha etkili olduğu görülür (Bingöl, 1998).

Ücretler birden fazla nedenle önemlidir;

Ücret kişinin yaşamını idame ettirmesini sağlar ve bu nedenle kişi çalışmak için teşvik olur,

Ücret çalışanın hem işyerinde hem de işyeri dışında sosyal statüsünü gösterir,

Ücrette yaşanan artış, çalışanın işindeki başarısının tasdik edilmesidir.

Para artışı kişinin diğer insanlarla temas kurmasını ve birlikteliğini kolaylaştırır. Kişi sahip olduğu para oranında her türlü istek ve gereksinimini karşılayacağını düşünür (Eren, 1998).

Ekonomik özendirme araçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Ücret Artışı: Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve en çok kullanılan araç ücret artışıdır. Genel kanı olarak ödeden beri ücret artışı ile verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı kabul edilir. Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında ödenen ücretin yeterli ve adilane olmalarını beklerler ve buna karar verirken de aldıkları ücret ile bu ücretin gereksinimlerini ne kadar karşıladığına bakarlar. Bunun yanı sıra benzer işte çalışanların aldıkları ücretleri de kendi ücretleriyle kıyaslarlar (İncir, 1984).

Yüksek Gelir Elde Etmek: Bazı örgütlerde gelirler iş örenin çabalarının artmasıyla orantılı arttırılır. Bu şekilde gelirin artacağını bilen iş gören işine daha çok motive olur (Şimşek vd., 1998).

Kar ‘ a Katılma: Bu sistemde işletme elde ettiği kar ‘ın bir kısmını dönem sonunda çalışanlara paylaşır. Burada amaç; üretimin gerçekleşmesinde sermaye kadar emek faktörünün de önemli olduğu bilincinin yerleştirilmesidir. Fakat karın nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı konusu pek açık ve uygulanması pek kolay değildir(Öztürk, 2002).

Ödüllendirme Sistemleri: İş görenleri özendirmek ve işe bağlamak amacıyla başarılı olanlara bir takım ödüller verilmiştir. Bu ödüller uygulamaya konulmadan önce bazı olasılıklar üzerinde kafa yorulması, hazırlık çalışmalarının yapılması gerekir. Ödüller iki temel kategoride ele alınabilir. Birinci kategoride; kişisel veya profesyonel olan kabul görme, takdir edilme, otonomi, kişisel saygınlık ve statü, ikinci kategoride de ekonomik olan tazminat paraları, ödeme çekleri sayılabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta verilmesi kararlaştırılan ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra iş görene verilmesi, ikinci nokta ise sağlanan başarı ile verilen ödül arasında bir ortanın bulunmasıdır.

2.7.2. Psiko-sosyal Araçlar

Psiko-sosyal araçlar çoğu işletmede pek önemsenmeyen motivasyon araçları arasında olsalar da som zamanlarda önemi daha da anlaşılır hale gelmektedir. Bu gün dünya üzerindeki en değerli varlık insandır ve tüm faaliyetler insanı daha iyi yaşatmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle insan bir amaç halinde iken, işletmeler birer araç konumundadırlar. Bunlardan dolayı işletmeler kendi kurum kültürlerini oluştururken, iş görenlerin sosyo-kültürel ve psikolojik özelliklerine göre motivasyon araçları kullanmalıdır(Sapançalı, 1993).

Bağımsız Çalışabilme: İş görenlerin çoğu benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı seçerler, baskı görmek ve emir almak işten uzaklaşmaya neden olabilir. Çalışmada bağımsızlık kavramı çalışanlara sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Çalışmada bağımsızlık isteği bireyin doğasından

gelen duygudur. Bu duyguyu doymak ne yazık ki kolay değildir. Bununla birlikte çalışanların bilgi ve kabiliyetlerini belirleyip en azından o alanda ve belirli ölçülerde çalışma özgürlüğü tanımakta fayda vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir (Sapançalı, 1993).

Kişisel Güç ve Yetki Sahibi Olma: İşletmenin tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla astların kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını arttırmalıdır. Kendisine sorumluluk verilen kişi, bu görevin kendisine yüklediği mesuliyetle, üstleriyle işbirliğine içerisinde görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeye çalışacaktır (Eren, 1998).

Değer ve Statü: Yöneticilerin altlarında çalıştırdıkları çalışanların görüş, düşünce ve beklentilerine verdikleri değer ve önemlilik çalışanların motivasyonu açısından oldukça olumludur. Her çalışan işletme içinde bir konumu ve değeri olmasını ister. Kişilerin toplumdaki konumları o toplumun gereksinim ve değerlerine göre belirlenir. Statü, bir kişiye toplum tarafından atfedilen değerleri ifade eden bir kavramdır ve aynı zamanda kişinin işyeri içinde bulunduğu yeri de ifade eder. Genellikle insanlara iş gördürmenin yöntemlerinden biri de ona yüksek statü sağlamaktır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü sağlamak anahtar faktördür, Buradaki amaç çalına o işletme için ne kadar önemli olduğu düşüncesini aşmak çok önemlidir. Gerçek bir statü sahibi olacağını idrak eden kişi, bu hedefe varabilmek için her türlü gayreti göstermekten kaçınmayacaktır. Çünkü bir kişinin işletmede çalışan arkadaşlarından, ast ve üstlerinden gördüğü saygınlık, ona mutluluk ve gurur verir. Bu nedenle bu durum birey için çok önemli bir motivasyon aracını oluşturur. Ayrıca kişinin statüsü arttıkça buna verimliliği ve iş tatmini de artar (Eren, 1998).

Gelişme ve Başarı Olanakları: Örgüt içerisinde kendisine uygun bir iş bulan ve burada çalışmaya başlayan çalışan, kısa bir süre içinde ilerleme sağlamaya ve gelişmeye katılmaya çalışır. Çalışan hem sahip olduğu bilgi ve deneyimlerini kendi olanakları ile geliştirmeye çalışırken hem de örgüt içi ve dışı eğitim programları araçları ile belirli konulara yükselmeye çalışır. Bununla birlikte kişinin bireysel başarısını arttırıcı çalışmaları desteklenmelidir (Öztürk, 2002).

Kişisel ve Özel Yaşama Saygı: Çalışandan verim elde edebilmek için onun iş dışı özel sorunlarının bir çözüme bağlanması ve onun özel yaşamına saygı gösterilmesi gerekmektedir. Kişilerin çalışma ortamları dışında özel ilgi duydukları aile ilişkileri, sosyal aktiviteler, özel tutkular ve keyif için yapılan çabalar, inanç, sağlık durumu gibi bir çok farklı konu vardır. Öteden beri, bir kişinin özel yaşamı o kişinin işletmedeki görevlerini yada işlerini yerine getirmede önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Bu nedenle, bir çalışana etkili şekilde iş yaptırabilmek için onun iş dışı sorunlarını hoş görü ile karşılamak ve bu sorunların çözümünde olanaklar dahilinde yardımcı olmak önemlidir(Eren, 1998).

Çekici İş: İşin sıradan, basit, sıkıcı hale gelmesi çalışanlarda iş tatminsizliği, psikolojik ve fiziksel yorgunluk, stres, işe ve çevrelerine yabancılaşma gibi problemler ortaya çıkarmıştır. Bir kişinin çalıştığı birimde ya da yerde yaptığı iş ve o işe karşı tavrı çok önemlidir. Çalışanların yapmış olduğu işin türü, kişisel planların uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekimi olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu davranışların yapılmasında iki mühim neden bulunur. İlki iş için gerekli olan kişisel ihtimam, ikincisi ise, çalışanda var olan sanatkârlık ruhudur. Bir kimsene ölçüde sanatkâr bir ruha sahipse ve gerçekleştirdiği işle ne kadar iftihar ediyorsa, onun kişisel tatmin isteği o oranda yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir yapıt oluşturmak, kişisel kabiliyet gerektirir. Bu kabiliyetlere sahip olan kişiler, bu tip işler verildiği takdir de, iş o kişiler için bir teşvik aracına dönüşecektir. Ayrıca iyi ışıklandırma, uygun sıcaklık, iyi çalışma arkadaşları, çalışanı eğlendirecek sosyal tesisler, iş kazalarını önleyecek uygun çalışma şartlarının oluşturulması işin çekici hale gelemesini sağlayacaktır. Çalışma şartları ve sosyal imkanlar zamanla etkilerini kaybedebilir. Bunları çalışanın gözünde canlı tutabilmek için zaman zaman değişiklikler yapılmalıdır(Eren, 1998).

Yapılmaya Değer Bir İş vermek: Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip olduklarında ya da böyle düşündüklerinde daha çok çalışırlar. Bu durumda bu kişiler sadece kendi çıkarları için ve patronları için çalışmış olmazlar. Aynı zamanda toplumun geneli için değerli bir hizmeti başarmanın gurur ve mutluluğunu yaşarlar. Gerçekleştirdiği hizmetlerin değerini, başkalarının memnun olduğunu görerek idrak eden kişiler, katlandıkları zahmet ve eziyetlerin derecesini daha az duyar ya da hiç aklına getirmez. Bu

durumda kişinin daha iyi hizmet verebilmek konusunda fiziki, mental ve özellikle duygusal gücü yükselir. İş yerinde bu yönde alınacak önlemler, çalışanı işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığına ikna etmelidir..Tüketicilerden gelen memnuniyet mektupları, işletme amaçlarına ulaşılmasında personelin nasıl fedakârca çalıştığını, değerli katkılarda bulunduğunu anlatan geri bildirimler ya da toplantılar faydalı olacaktır (Eren, 1998).

İş Güvenliği: İş yaşamında sosyal ve ekonomik güvence çalışanların istikbali açısından çok önemlidir. Özellikle ülkedeki genel iş yasaları istihdam güvencesini tam olarak sağlayamıyorsa işte bu durumda işletmelerin çalışanlarına sağlayacakları sürekli bir iş garantisi çalışanlar için çok önemli bir faktör haline gelir. Çünkü kişi her an işten atılma korkusu yaşar. Ayrıca çalışma yerinde iş güvenliğinin sağlanmamış olması, personelin çalışma şevkini ve azmini kırar. Bunun yanında çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik tedbirleri de önemli bir diğer faktördür. Sosyal güvenlik, kişileri gelirlerine bakmaksızın belirlirisk faktörlerine karşı koruma görevini üstlenen bir kurumdur.. Emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek bu kurumun temel amaçları arasındadır. Bu durumlara karşı önlemlerin alınmış olması iş görenleri güdüleyen önemli faktörler arasındadır. Örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokarak teşvik aracı olarak kullanabilir(Eren, 1998).

Psikolojik Güvence: Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılması ve olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesi önerilir. Örgüt içinde nerede, kiminle çalışacağını, ne yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edeceğini bilen bireyin kendine olan güven duygusu artar ve işi için daha çok çaba harcar (Öztürk, 2002).

Öneri Sistemi: Öneri sistemi, kuruluşun tüm çalışanlarının, kuruluş amaç ve hedefleriyle ilgili her konuda, verimliliğin artırılmasında, kalitenin iyileştirilmesinde, tasarruf sağlanmasında, çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik önerilerin toplanmasını bu önerilerin nesnel ölçülere göre değerlendirilmelerini, etkinlik ve süreklilikle sağlayacak bir sistemdir. Burada ana fikir “bir kurumu ve orada yapılan işleri en iyi şekilde, o kurumda çalışanlar tanıyabilir” ifadesidir. Çalışan, üst kademedeki diğer çalışan ve

yöneticilerle öneri sunma vasıtasıyla ilişki geliştirerek hoşnut olacak ve çevresinde saygınlık oluşturacaktır.Özellikle sunulan öneri olumlu karşılanır ve önemle değerlendirilirse, kişi bundan mutlaka psikolojik bir tatmin sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmelerin bir parçası olarak nitelendirdiğini gördükçe, işletmeye giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletme, istekli ve verimli çalışan eleman kazanacaktır(Gündüz, 1996).

Sosyal Uğraşlar: Çalışanların boş vakitlerini değerli kılmak amacıyla işletmeler, sportif aktiviteler geziler, kütüphane, özel gün ve eğlenceler gibi çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. İş görenlerin katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini özendirir. Sosyal uğraşların iki yönlü önemi vardır. Bunlardan birincisi iş görenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan iş görenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür liderlerin çalışma hayatında diğer iş görenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır (Öztürk vd.,2002)

Sosyal Katılım: Bireyler sosyal bir varlık olmaları nedeniyle gerek iş yaşamında, gerekse toplumsal yaşamda belirli bir gruba ait olma ve bu grupla sürekli olarak iletişim içerisine girme amacını taşımaktadır. İşletmeler yüz yüze ilişkilerin kurulduğu, informal gruplarla doludur. Bu gruplar bir taraftan üyelerin karşılıklı ilişki kurma gereksinimlerini giderirken diğer taraftan olumsuz hallerde kişiye destek ve yardımcı olurlar. Bunun yanında informal gruplar kişilerin davranış ve duyguları üzerinde çok etkilidir. Çalışanlar grup tarafından kabul görmezlerse, çok iyi bir işletme dahi olsa işlerini bırakmak zorunda kalabilirler. Oysa grup içindeki ilişkilerden memnun olan çalışan aynı zamanda daha üretken olacaktır.Yöneticiler bu durumun farkına vararak sosyal ilişkilerin geliştirilmesi istikametinde çalışmalı,çeşitli fırsatlardan ve araçlardan faydalanarak çalışanlar arası ilişkilerin kurulup geliştirilmesine yardımcı olmalıdır(Öztürk vd., 2002).

Çevreye Uyum: Personelin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, personeli işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. Ayrıca iş gören fiziksel koşullara olduğu kadar sosyo psikolojik koşullara da uymak zorundadır. İşe ilk

girdiğinde çalışma arkadaşları, üstleri veya astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken kendisini de tanıtmalıdır. Yöneticiler, yeni girenlere bu konularda yardımcı olmalıdır(Öztürk, 2002).

2.7.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Ekonomik ve psiko sosyal teşvik araçların dışında iş göreni işletmeye ve işe bağlamak için kullanılan ve iş göreni motive etmeyi amaçlayan diğer teşvik araçları da örgütsel ve yönetmel araçlardır.

Amaç Birliği: İş gören ve örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. İş görenler örgütün beklentilerine cevap verdikleri takdir de onların ihtiyaçları da örgüt tarafından giderilecek ve böylece her iki tarafta karşılıklı amaçlarına ulaşabilecektir. İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile iş görenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar, amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Yönetici çalışanlarına yaptıkları işlerde dürüst ve randımanlı çalışmalarının işletme çıkarlarının yanı sıra kendi çıkarlarına da olduğuna inandırabilirse, çalışan örgüt hedeflerine katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir(Sabuncuoğlu, 1998).

Eğitim ve Yükselme: Eğitim bir gereksinmedir, hedeflenen ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, bilgi kapasitesini genişletme, yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme, kişisel yetenekleri arttırmaktır. Günümüzde işletmeler yaygın olarak yeni teknolojileri kullanmakta ve uygulamaktadır. İşletmede çalışan eğer kendini geliştirme olanaklarına sahip değilse kullanılan yüksek teknolojinin gerisinde kalabilmekte ve bir anda işletmede niteliksiz iş gören haline gelebilmektedir. İşletmelerin kullanacakları eğitim programları ile çalışanlar yeni bilgilere ulaşabilecekler ve yeni teknolojiye yabancılaşmamış olacaklardır. Terfi de bu anlamda motivasyonel bir araçtır.. Bu kavram gerçekte gösterilen başarının bir karşılığı, ya da ödülüdür. Terfide hedeflenen, yeni bilgi ve yeteneklerin elde edilmesiyle daha iyi ve üst görevlere çıkabilmektir. Terfi iş görene, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme imkanı verir. Ayrıca kişinin kendine güvenini artırır(İncir, 1984).

Yetki ve Sorumluluk Denklığı: Bir işletme de birkaç kişinin işletmenin tüm işlerini üstlenmesi ve yürütmesi düşünülemez. Yöneticiler bir takım yetki ve sorumluluklarını alt basamaklara devredebilmelidir. Yetki ve sorumluluk yüklenmesi, iş gören için aynı zamanda eğitim de olmalıdır. Bu sorumluluk zaman içinde iş göreni kişiliğine kavuşturup moralini yükseltir. İş görenin saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin etmesini sağlar (Kaynak, 1990).

İşe Bağlılık ve Kararlara Katılma: Kararlara katılma son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde durdukları konulardan birisi olmuştur. Çalışanların karar verme, problem çözme süreçlerine katılımları kritik ve önemle yer verilmesi gereken bir yaklaşımdır. İş görenin kararlara katılması iş göreni işe bağlar ve başarısını artırır. Eğer işletmelerde bireylerin kararlara katılmasına izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumlarda bireylerde işe yabancılaşma görülecek ve gizli tatminsizlik devamsızlık, başarılı elemanların işten ayrılması gibi sorunlar sıkça görülecektir. Bu sorunların ortadan kaldırılması için katılmalı bir yönetimin oluşturulması iş görenlerin motivasyonu açısından önemlidir. Katılmanın temelinde, bireylerin kararlara katıldıklarında alınan kararı özümseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği bulunur. Kararlara riayet edenle problemin temelinde yatan noktaları daha iyi ve detaylı olarak bileceklerinden kararın kalitesi artacaktır.. Yöneticiler astlarını alakadar eden kararlarda, onların düşünce ve taleplerini dikkate almalı ve bunlardan faydalanma yollarını aramalıdır (Engiz vd., 1997).

Etkin Bir İletişim Sisteminin Kurulması: Örgütü ilgilendiren konulardan haberdar olmak, kolayca bu konular hakkında tartışabilmek güçlü bir iletişim ağı sayesinde olur. Böylece iş görenler de kendilerine değer verildiği inancını taşır ve işlerine daha çok bağlanabilirler. İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda iş görenleri bilgilendirmek amacını güderken, aynı zamanda onların ruhsal bünyelerini işletme amaçlarına uygun hale getirmek, çok önemlidir. Ayrıca işletme içi etkim iletişim ile çalışanların tercih ve tutumlarını yöneltmek, çizilen hedeflere ulaşılabilineceğine inandırmak ve nihayet onları, belirlenen amaçlara

doğru motive etmek pek çok yarar sağlayacaktır. İyi oluşturulmuş bir iletişim ağı iş görenler ve yöneticiler açısından motive edici bir özelliğe sahiptir(İncir vd., 1984).

İş Genişletme: Monoton ve sürekli tekrarlanan işler, çalışanların yeteneklerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak vermezler. İş genişletme, işin akışı içinde, çalışanın yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırmak yada aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir çalışana tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına imkan sağlayan yeni bir düzenlemeye gitmektir. İşin genişletilmesi ile çalışanın birden fazla iş yapmasına olanak sağlanmış olunur. Bu nedenle de işten sıkılma oranı azalır ve motivasyon da bir artış yaşanır. İş genişletmede çalışanların işe uyumlu hale getirilmesi gereklidir. Bu oryantasyon sağlanarak çalışanların yetenek, bilgi ve deneyimlerinin geliştirmeleri sağlanmış olur(İncir, 1984).

İş Zenginleştirme:Bu işlemde aynı kişi birbirinden farklı özelliklere sahip işleri dikey düzeyde yapar. Bununla birlikte bu kişi yeni yetki ve mesuliyetlerde almış olur. Bundan dolayı iş zenginleştirmede kişinin iş akışı üzerinde denetim ve söz sahibi olma derecesi artacağı için, kişi de çalışma isteği yükselecektir(Sabuncuoğlu, 1998).

Müzik Eşliğinde Çalışma: Sıradanlığın neden olduğu stresi azaltmak ve çalışmayı daha eğlenceli bir hale getirmek için müzik eşliğinde bir çalışılabilir. Müziğin çalışma verimine pozitif katkı yaptığı, özellikle sözsüz ve hafif müziğin rahatlatıcı ve dinlendirici bir etki oluşturduğu ve buna bağlı olarak çalışanın monotonluktan uzaklaştığı yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır(Sabuncuoğlu, 1998).

Azaltılmış İşgünü Sayısı: Bu sistem çalışanların olağan sekiz saatlik çalışma gününü farklı şekillerde düzenler. Böylece; aile eğitim ya da sağlık gibi nedenlerle alışılmış iş gün ve saatlerine uyum sağlamakta zorluk yaşayanlar bu sorunlarını çözmüş olurlar. Bu onların motivasyonlarını ve iş performanslarını yükseltir. Esnek çalışma programlarının bazı uygulamaları arasında en yaygın olanı; çalışanın günde 10 saat çalışarak haftalık çalışma saatlerini dört günde tamamlaması şeklindedir(Barutçugil, 2004)

Esnek Zaman Uygulaması: Klasik çalışma sistemi 9:00 ile 17:00 saatleri arasını kapsamaktadır. Esnek zaman uygulaması iş görenlerin daha verimli çalışabilecekleri saatlerde çalışmalarına olanak oluşturabilmek amacıyla ortaya atılmıştır. Bu sisteme göre iş görenler günün belli saatlerinde işyerinde olmak mecburiyetindedir. Örneğin 12:00 ile 15:00 saatleri arasında. Bu saatlerin haricindeki saatleri ayarlamak iş görenin yetkisi dahilindedir. Esnek çalışma uygulamasının faydaları şu şekilde sıralanabilir: İş devamsızlığı engelleme, verimi optimal kılarak fazla mesai maliyetlerini azaltma, yönetime olan tepkileri ve hasmane duyguları azaltma, trafik problemlerini azaltma, özerklik ve sorumluluk hissi vererek iş doyumunu artırma.

İş Paylaşımı: Bu uygulama benzer çalışma stillerine ve benzer kişilik özelliklerine sahip iki çalışanın, tam zamanlı bir işin sorumluluklarını birlikte yerine getirdikleri bir uygulamadır. Bu iki kişi yaptıkları işin ücretini eşit olarak paylaşırlar. İşin gerektiği gibi yerine getirilmesi için bu iki çalışanın aynı mail adresini kullanmaları, aynı masayı paylaşmaları, aynı telefonu kullanmaları ve aynı dökümantasyonla çalışmaları ve en az haftada bir kez her ikisinin de iş yerine gelmeleri şarttır.

Part-time Çalışma: Part-time çalışmada işgören 40 saatlik standart bir iş haftasından daha az çalışır. Part-time çalışma, "geçici" ve "sürekli" olmak üzere ikiye ayrılır. Geçici part-time çalışmada işletmeler ihtiyaç duyduklarında kişileri istihdam etmekte, ihtiyaç hali ortadan kalktığında işten çıkarmaktadırlar. Sürekli part-time çalışmada ise kişiler, tam gün çalışanların haklarına sahiptirler (Aşan, 2002).

Telecommuting: Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, toplumsal yaşamda yarattığı etki kadar, çalışma hayatında da bir dizi mühim gelişmelere yol açmıştır. Söz konusu gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan iş yapma yöntemlerinden biri de telecommuting olarak bilinmektedir. Bu yöntemde iş görenler belli bir yerde toplanmadan farklı ortamlarda, işletmelerin bir ürün veya hizmetinin üretimini belirli aşamalarında yer alarak çalışırlar. Bu şekilde iş görenler bilgisayar imkanları ile devamlı surette haberleşme içerisinde bulunarak ve tüketicilerine mal ve hizmet sunarlar (Genç, 2005).

2.8. Güdü Çeşitleri

a) **İç Güdüler:** İçgüdü, insanları tamamen doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlara yönlendiren farkında olmaksızın ve öğrenilmeden yapılan davranışlardır.

Dürtü; gıda, su, oksijen, acı veren vb. tembihlerden korunma gibi bedensel veya dokunsal hallerinin doğurduğu, temelde özel bir eğitimi gerektirmeyen yeme, içme, yoklama, eşleşme, kaçma gibi hareket serilerini yapma eğilimine işaret eder. Dürtünün işlevi organizmanın yaşamını sürdürmektir. Dürtüler organizmada uyanmaya, bir canlanmaya sebep olur. Bu canlanma-uyanma hali organizmayı ihtiyaç duyulan şeyin sağlanması için harekete sürükler ya da motive eder (Arık, 1996).

Her insan günün büyük bir kesiminde etkinlik içindedir. Her insan kimi kez belli bir sonuca ulaşmak için olağanın üstünde çaba harcar. İnsanlar, isteseler de edilgen olarak günlerini geçiremezler. Başka bir deyişle etkin olmadan yaşayamazlar. İnsanları bir köşede rahat durmak dururken böyle etkinliğe iten güç nedir? Ruhbilimciler insanı bu denli çaba harcamaya iten güce insanın güdüleri ya da gereksinmeleri demektedirler.

İnsanın, bir güdüsünün ya da gereksinmesini doyumlamak için çaba harcamaya yönelmesi içten gdlendiğini göstermektedir. İçsel güdülenme, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye dek etkin kılan ve doyum sağladığında durulma geçiren doğal itici bir güçtür.

Örgütte böylesine içsel güdülenmeyle işine sarılıp başarısından doyum sağlayan iş görenlere rast gelmek olağanüstü bir durum değildir. İster kendiliğinden olsun ister çevre etkileriyle yaratılsın, kendini işine verip yüksek edim sağlamayan iş görenlerin olması, aynı ortam hazırlandığında ötekilerin de içsel güdülenmeyle yüksek edim elde edebileceklerini göstermektedir.

Örgütlerde içsel güdülenmeyle yüksek edim elde eden iş görenler de işlerinin yüksek ruhsal doyum yarattığı anlaşılmıştır. Yüksek edim elde eden iş görenlerin, ana iş boyutları, bu boyutların iş görenlerde yarattığı ruhsal durumlar iş görenlerin kişisel ve örgütsel çıktıları aşağıda özetlenmiştir. (Hackman vd.,1990)

1. İşi iş görene anlamlı kılan iş boyutları. İş görenin, işini değerli ve önemli bulması için, işin benimsediği değerlere uyması gereklidir. Başka bir deyişle, eğer işgörenin işini değerli ve önemli bulması için işin benimsediği değerlere uyması gereklidir. Başka bir deyişle eğer iş gören işini kendi değerlerine uygun bulursa, değerli ve önemli olarak algılanmaktadır. İş görende yaşanmış iş anlamlılığını yaratan üç ana iş boyutu vardır.

a. Beceri çeşitliliği (skillvariety): Bir görev, iş görenin yeterliklerini göstermesine ve yeteneklerini ortaya çıkarmasına yol açan etkinlikleri içermelidir. Görev tekdüze becerilerden oluşmamalıdır. Görev genel oranda çeşitli beceriler gerektiriyor ise, iş görene o denli çekici gelmektedir.

b. Görevin bütünlüğü (taskidentity): Görev bir işin bütününe kapsamalıdır. İşgören başladığı işi aşama aşama tamamlayıp bitirmeli ve işin bütünlük içinde bitmişini görüp algılamalıdır. İş gören, bir yapıt elde etmenin coşkusunu yaşamalıdır.

c. Görevin anlamlılığı (tasksignificancel): İş görenin yaptığı görevin, örgütteki öteki iş görenlere, örgütün kendisine ve topluma yarar ve etki derecesi arttıkça iş görenin gözünde görevin anlamlılık derecesi artmaktadır. Özellikle görev, iş görenin başkalarının gözünde konumunu yükseltiyor ise, önemini artırmaktadır. Ancak bu anlamlılığın ve önemin iş görene algılanmış olması gerekir.

2. İş görenin kişisel sorumluluk yüklenmesine yol açan iş boyutu iş görenin işinde görelî özgür olması, işinin sorumluluğunu almasına (yüklenmesine) yol açmaktadır. İş gören, görevinin hedeflerini saptamada, programını yapmada, görevini nasıl yapacağını kararlaştırmada ve edinimini değerlendirmede yetkili kılındığında görelî bir bağımsızlığa kavuşur. İş gören yetkilerini kullanıp işini özümseydikçe başarı ve başarısızlığının kişisel sorumluluğunu da yüklenir. İş görenin işinde özgürlüğünün daha anlamlı ve verimli olabilmesi için üstlerinin yeterli bir süre kılavuzluğuna gereklilik vardır. Özgürlüğün yaşanması, içsel güdülenmeyi yaratan (yukarıdakilerle birlikte), işin dördüncü ana iş boyutudur.

3. İş görenin sonuçtan bilgi edinmesine yol açan boyut, iş görenin işi yaparken ve işin bitiminde ne denli etkili, başarılı olduğunu işinin ne değerinde olduğunu bilmesi içsel güdülenmesini olumlu yönde etkilemektedir. İşinden ve işinin sonucundan sağlanan dönüt bilgi, iş görene bu olanağı vermektedir. Böylece dönüt, işin beşinci ana boyutunu oluşturmaktadır. Dönüt ne denli güvenilir, nesnel, geçerli bilgi taşıyor ise, işgörenin içsel güdülenmesine o denli yardımcı olabilmektedir.

İçsel güdülenmeyi gerçekleştiren işgörenlerin iş edimleri, işten doyumları, işinde gelişme gereksinimleri yükselmekte, iş devamsızlıkları, işten çıkma istekleri düşmektedir (Heckman vd.,1990).

b) Fizyolojik Gdüler: İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinimlerin elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Yarı bilinçli yarı bilinçsiz güdülerdir. Bu güdüler tüm hastalarda var olmakla birlikte kişiden kişiye değişirler(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

c) Sosyal Gdüler: İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemidir. Fakat içgüdüsel itilmeyle bir araya gelme dürtüsü bilinçsiz; insanları bir araya getiren ve toplumsal yaşantıya iten güç ise bilinçlidir. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolü oynar. Bunlar, toplumsal yaşantı içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç itilmeleri etkileyen güçlerdir (Cüceloğlu, 1996).

d) Psikolojik Gdüler: Bu güdüler düşünel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanabilir. Örn; bir işi başarma düşüncesi, bir şeye ilgi, bir kişiye sevgi duyma duygusal bir gereksinimdir. Bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdüleridir (Cüceloğlu, 1996).

Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Psikolojik güdüler son derece karmaşıktır ve analiz etmek diğer güdülerden çok daha zordur. Olaylara, kişiler ve kişiliklere göre değişken nitelik taşırlar(Cüceloğlu, 1996).

2.9. İnsanları Motive Etme Süreci

İnsanların güdülenmesi birdenbire ve kendiliğinden olmaz. İnsanların motivasyonu için öncelikle onların bazı niteliklerinin bilinmesi gerekir. Daha sonra adım adım hareket edilmelidir. Özetle insanları motive etme uzun bir süreci içerir. Bu süreç altı aşamadan oluşur (Güney, 2012).

BİRİNCİ AŞAMA İHTİYAÇ DUYMA (Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar): Bütün insanlar, biyolojik dengesini ve çevreyle ahengini sağlayan unsurlardan birisinin yok olmasıyla bozulan dengesini bulmaya çalışır. Gereksinim duyulan biyolojik, ruhsal ve sosyal etmenler sağlanmadıkça, kişinin “dengeye ulaşma” durumundan durağan yapıya geçmesi olanaksızlaşır. Bundan dolayı her insan dengeye ulaşılmasına olanak yaratacak faktörü ya da faktörleri tedarik etmeye gereksinim duyar.

İKİNCİ AŞAMA UYGUN ORTAM SAĞLAMA: Gereksinimlerin giderilmesi için müsait bir ortamın olması gerekir.

ÜÇÜNCÜ AŞAMA İSTEK: Bireylerin gereksinimleri uygun ortam dahilinde isteğe evrilir.

DÖRDÜNCÜ AŞAMA SEÇENEK ARAMA: Birey gereksinimini idrak edebilirse bunları gidermek için alternatifler yaratmaya başlar. Gereksinimlerin bireyde oluşturduğu gerilim yüksek ise, bireyin alternatifleri veya uygun seçeneği görme kabiliyeti azalır. Bu nedenle birey doğruluğunu düşünmeden ilk gördüğü seçeneğe atlayabilir. Bireyin gerilimi azalma gösterdikçe, yargılama gücü artar ve doğru alternatifini bulma olasılığı yükselir.

BEŞİNCİ AŞAMA DENEME: Beşinci aşamada kişinin isteğine cevap vermek için tercih edilen veya kabul edilen hareket tarzı denenir.

ALTINCI AŞAMA TATMİN OLMA: Güdülenmenin son evresi tatmin olmaktır. Bu evredeki kişi yeterli seviyede tatmin olduğunda gerilimden çıkarak ferahlar. Şayet kişi istenilen seviyede tatmin olamamışsa tatmin olamama oranında hayal kırıklığına uğrar.

2.10. Eğitim Kurumlarında Motivasyon

Motivasyon, davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bu güçler gereksinimlerden doğar. Motivasyon insanı çalışmaya heveslendiren ve bu çalışmayı devam ettiren güçler topluluğudur(Güney, 2012).

Bütün gereksinimler birer motivasyon aracı sayılır. Fakat insanı karşılanmış gereksinimler değil, karşılanmamış gereksinimler motive eder.

Bir okul yöneticisi, okuldaki öğelerde iki şekilde eylem değişikliği yaratabilir. Birincisi; özendirme(ceza ve ödül) araçlarıyla, ikincisi; moralin yükseltilmesiyle kurumun (okulun) havasının değiştirilmesiyle. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerini özellikle sosyal ihtiyaçlarına karşı çok duyarlı olmalıdır. Bu konuda tecrübeli ve uzman olmayan ve ayrıca bu ihtiyaçların giderilmesi için çaba sarf etmeyen yöneticinin, bir okul ortamı içinde astların moralini yükseltmesi ve bunu sürdürmesi oldukça zordur. Okul yöneticisi ve öğretmenler kurumun üyelerini herkesin önünde ne aşırı şekilde övmeli (özellikle övgüyü hak etmemiş ise), ne de yermelidir. Bu her iki yol da kurumun diğer üyelerinde güvensizlik duygusu yaratır.

Motivasyon iki yönlü bir süreçtir. Sadece yöneticilerin astları motive etmesi değil aynı zamanda astlarında yöneticileri motive etmesi gerekir. Astların yöneticilerine inanması, güvenmesi ve yaptığı işi sevmeleri ve sorumluluk duygularına sahip olması gibi. Tepe yöneticiler, yönetim konusunda insan ilişkilerine inanır ve bunu davranışlarında gösterirlerse, hem kurumun, hem de kendi amaçlarını gerçekleştirirler. Zaten bu inanç ve davranış olmadan, hazırlanan en iyi çalışma programları ve motivasyon yöntemleri dahi istenilen düzeyde işlemez. Eğer bu inanç ve davranış mevcut ise, programlar ve teknolojik imkanlar eksik dahi olsa yine de her şey istenilen düzeyde gerçekleşebilir. Kısaca belirtecek olursa, okul ortamı içinde tepe yöneticilerin motivasyon konusunda sorumlulukları olduğu gibi, yardımcı yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin de motivasyon konusunda sorumlulukları bulunmaktadır. Aksi takdirde motivasyon tek yönlü kalır veya hiç gerçekleşmez.

Okulda her bir davranışın altında birden fazla motivasyon (güdü) olduğu unutulmamalıdır. Eğer okul da iyi bir motivasyon düzeni kurulmuşsa yönetici, öğretmen ve öğrenciler değişse bile bu motivasyon düzeni bozulmaz. Ayrıca şu noktayı da unutmamak gerekir, “okuldaki motivasyon sistemleri çok sık değiştirilmemelidir. ”İyi bir motivasyon sistemi, okulun yeni atılımlar yapmasını kolaylaştırır. Çünkü motivasyon öğrenmenin temel şartlarından birisidir.

Okuldaki bireyleri motive etmede etkili olan önemli bir faktör de okulda oluşan ”iklim” (hava) dir. Herkesin elinden gelen çabayı gösterdiği bir okul ortamında bazı kişilerin hiçbir şey yapmadan oturması mümkün olamaz. Çünkü bu insanlar diğer insanların dikkatlerini üzerlerine çekerler. Bu da onları rahatsız eder. Ayrıca bunların durumu yöneticilerin de dikkatini çeker.

2.10.1. Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyleri

Okullarda eğitim öğretim süreci de karşılıklı iletişime dayandığından ve bu kurumlar insan ağırlıklı örgütler olduğundan, yöneticilerin çalışanlar üstündeki etkisi, daha da ehemmiyet taşımaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri etkili liderler olmak zorundadır. Bunun yanı sıra yöneticilerin, çalışanlar üzerinde kurumsal hedefleri gerçekleştirmede etkili olabilmeleri için etkileme kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir. Etkileme süreci ancak örgütsel önder olan yöneticilerin elinde bulunan erk ile başlar ve sürdürülür (Başaran, 1992-1999).

Etkileme davranışları genel olarak şu şekillerde sıralanabilir (Akçay, 2000):

Müdürler öğretmenlerle olan münasebetlerinde ast-üst ilişkisini net bir şekilde hissettirmelidir. Ayrıca etkin bir denetim mekanizması kurulmalıdır.

Müdürler görevinin kendisine sağladığı geniş yetkiler çerçevesinde, mevzuat dahilinde hareket etmeli ve aldıkları kararların önemini öğretmenlere hissettirmelidir.

Öğretmenlerle ilişkilerinde karşılıklı saygıyı göz etmeli, başarılı olanları ödüllendirmeli ve yükselme olanağı sağlamalı.

Ödüllendirmenin yanı sıra görevini aksatarak ifa eden öğretmenleri uyarmalı gerekirse kanunca verilmiş yetkilerine göre cezalandırmalı.

Öğretmeler okul içindeki davranışları ile örnek ve rehber olmalıdır.

Günün koşullarını göz önünde bulundurarak, öğretmenlere kendilerini geliştirebilecek eğitim programları sunmak.

Öğretmenlere belirli çerçevelerde ve yeteneklerine uygun görev sorumluluklar verme ve bunların denetimini beraber yapma.

Öğretmenlerin her konudaki ihtiyaçlarına duyarlı olma ve onlara her konuda yardımcı olmak.

Öğretmenlere her konuda adil ve eşitlikçi davranmak

Eleştiriye açık olmak ve yeri geldiğinde kendisini aşan durumları öğretmenlere söylemek.

Günümüzde okul yönetici ve idarecilerinin günün koşullarına cevap verebilmeleri için okullu olmaları gerekir. Yani “çağdaş yönetici” olmanın anahtar koşulu okullu olmaktır. Çünkü etkili iletişim becerisi, baskın liderlik özellikleri, anadiline hakim olma, felsefe, mantık, uygarlık tarihi gibi alanlarda yetkin olma, teknolojiye hakim olmak ve kullanmak ancak okullu ve eğitimin gücüne inanmış yöneticilerin özellikleridir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin analizi bulunmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

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

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul İli Avcılar ilçesindeki resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleminin seçiminde random (basit tesadüfi örneklem) yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili; Avcılar ilçe Mili Eğitim Müdürlüklerine bağlı olarak çalışan 254 devlet okulu öğretmeni, 178 özel okul öğretmeni olmak üzere toplam 432 öğretmen oluşturmaktadır. Ulaşılan öğretmenlerden anketi hatalı dolduranlar araştırmaya dâhil edilmemiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmanın kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Anket Prof.Dr. Semra ÜNAL'ın görüşü alınarak oluşturulmuştur.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul İli Avcılar ilçesindeki resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleminin seçiminde random (basit tesadüfi örneklem) yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili; Avcılar ilçe Mili Eğitim Müdürlüklerine bağlı olarak çalışan 254 devlet okulu öğretmeni, 178 özel okul öğretmeni olmak üzere toplam 432 öğretmen oluşturmaktadır. Ulaşılan öğretmenlerden anketi hatalı dolduranlar araştırmaya dâhil edilmemiştir

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

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, tesadüfiliğini 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.

Çizelge 3. 1. Güvenirlik Analizi Sonuçları Çizelgesi

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

İçsel 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 çizelge ve grafiklerle 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 Levene'se, Post-Hoc Scheffe ve Tamhane testlerine yer verilmiştir.

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.

Aritmetik ortalamaları değerlendirme tablosu aşağıdaki gibidir.

Verilen Ağırlık	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

BÖLÜM IV

BULGULAR

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

Çizelge 4. 1.Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre Dağılımları

Öğretmenin Cinsiyeti	Frekans	Yüzde
Kadın	196	45,4
Erkek	236	54,6
Toplam	432	100

Çizelge 4.1'incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerden 236'sının erkek (%54,6), 196'sının ise kadın (%45,4) olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.2. Öğretmenlerin Yaş Grubu Değişkenine göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
20-30 Yaş Arası	126	29,2
31-40 Yaş Arası	219	50,7
41-50 Yaş Arası	59	13,7
50 Yaş ve Üzeri	28	6,5
Toplam	432	100

Çizelge 4.2'incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş grupları incelendiğinde 219 öğretmenin 31-40 yaş arasında(%50,7), 126 öğretmenin 20-30 yaş arasında (%29,2), 59 öğretmenin 41-50 yaş arasında (%13,7) ve 28 öğretmenin ise 50 yaş ve üzerinde (%6,5) olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl Arası	114	26,4
6-10 Yıl Arası	133	30,8
11-15 Yıl Arası	89	20,6
16-20 Yıl Arası	54	12,5
21 Yıl ve Üzeri	42	9,7
Toplam	432	100

Çizelge 4.3' incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 133'ü 6-10 yıl arasında (%30,8), 114'ü 1-5 yıl arasında (%26,4), 89'u 11-15 yıl arasında (%20,6), 54'ü 16-20 yıl arasında (%12,5) ve 42'si 21 yıl ve üzerinde (%9,7) değişmekte olan mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Çizelge 4.4. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
Devlet Okulu	254	58,8
Özel Okul	178	41,2
Toplam	432	100

Çizelge 4.4' incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 254'ünün devlet okulunda (%58,8), 178'inin ise (%41,2) özel okulda görev yaptıkları belirlenmiştir.

Çizelge 4.5. Öğretmenlerin Branş Değişkenine göre Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
Sınıf Öğretmeni	190	44,0
Branş Öğretmeni	234	54,2
Rehber Öğretmen	8	1,9
Toplam	432	100

Çizelge 4.5' incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 234'ünün branş öğretmeni (%54,2), 190'ının sınıf öğretmeni (%44,0) ve 8'inin ise (%1,9) rehber öğretmen olarak görev yaptıkları belirlenmiştir.

Çizelge 4.6. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl Arası	294	68,1
6-10 Yıl Arası	83	19,2
11-15 Yıl Arası	46	10,6
16 Yıl ve Üzeri	9	2,1
Toplam	432	100

Çizelge 4.6' incelendiğinde araştırmaya katılan okul öğretmenlerin, 294'ünün 1-5 yıl arasında (%68,1), 83'ünün 6-10 yıl arasında (%19,2), 46'sının 11-15 yıl arasında (%10,6) ve 9'unun ise 16 yıl ve üzerinde (%2,1) buldukları okulda çalışma süreleri oldukları belirlenmiştir.

Çizelge 4.7. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
İlkokul	187	43,3
Ortaokul	245	56,7
Toplam	432	100

Çizelge 4.7' incelendiğinde araştırmaya katılan okul öğretmenlerin görev aldıkları okulların düzeyleri incelendiğinde 254'inin ortaokul düzeyinde (%56,7), 187'sinin ise (%43,3) ilkokul düzeyinde görev yaptıkları belirlenmiştir.

Çizelge 4.8. Öğretmenleri Öğrenim Düzeyi Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Çizelgesi

	Frekans	Yüzde
Ön Lisans	26	6,0
Lisans	386	89,4
Lisansüstü	20	4,6
Toplam	432	100

Çizelge 4.8' incelendiğinde araştırmaya katılan okul öğretmenlerin 386'sının lisans (%89,4), 26'sının Önlisans (%6,0) ve 20'sinin ise lisansüstü mezunu (%4,6) olduğu saptanmıştır.

Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Cinsiyet değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 21 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). Bu önermelere ait çizelgeler aşağıdaki gibidir.

Çizelge 4.9. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Tüm Öğretmenlere Eşit Davranır” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Tüm öğretmenlere eşit davranır.	Kadın	196	3,14	,789	-2,071	430	.039
	Erkek	236	3,28	,678			

Çizelge 4.9’ incelendiğinde tüm öğretmenlere eşit davranır ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,071$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.10. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Cinsiyet Ayrımı Yapmaz” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Cinsiyet ayrımı yapmaz.	Kadın	196	3,46	,726	1,918	430	.039
	Erkek	236	3,31	,816			

Çizelge 4.10’ incelendiğinde Cinsiyet ayrımı yapmaz ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=1,918$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.11. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Tüm Öğretmenlerin Rahat Çalışabilmesi İçin İmkânlar Ölçüsünde Azami Gayret Gösterir” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkânlar ölçüsünde azami gayret gösterir.	Kadın	196	2,78	,872	-4,334	430	.000
	Erkek	236	3,13	,822			

Çizelge 4.11’incelendiğinde Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkânlar ölçüsünde azami gayret gösterir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-4,334$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.12. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Tüm Öğretmenlerin Farklı Yeteneklerini Ortaya Çıkarmak İçin Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlerin farklı yeteneklerini ortaya çıkarmak için uygun ortamlar hazırlar.	Kadın	196	2,54	,879	-4,475	430	.000
	Erkek	236	2,91	,858			

Çizelge 4.12’incelendiğinde Öğretmenlerin farklı yeteneklerini ortaya çıkarmak için uygun ortamlar hazırlar ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-4,475$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.13. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okulu Cazip Kılabilmek İçin Öğretmenlerin İsteklerine Önem Verir” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir.	Kadın	196	2,49	,925	-3,741	430	.000
	Erkek	236	2,83	,978			

Çizelge 4.13’incelendiğinde Okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-3,741$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.14. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Bizim İçin Sosyal Projeler Hazırlar ve Uygular” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular.	Kadın	196	2,21	,901	-3,288	430	.001
	Erkek	236	2,52	1,021			

Çizelge 4.14’incelendiğinde Bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-3,288$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.15. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Öğretmenleri Motive Etmek İçin Her Yolu Dener” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenleri motive etmek için her yolu dener	Kadın	196	2,23	,925	-3,810	430	.000
	Erkek	236	2,58	,996			

Çizelge 4.15’incelendiğinde Öğretmenleri motive etmek için her yolu dener ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-3,810$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.16. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Hizmet İçi Eğitimlere Katılmamızı Destekler” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Hizmet içi eğitimlere katılmamızı destekler.	Kadın	196	2,68	,919	-2,762	430	.006
	Erkek	236	2,92	,888			

Çizelge 4.16’incelendiğinde Hizmet içi eğitimlere katılmamızı destekler ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları

arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,762$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.17. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Öğretmenlerden Yardım İster Ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır.	Kadın	196	2,45	1,014	-2,808	430	.005
	Erkek	236	2,72	1,017			

Çizelge 4.17’incelendiğinde Öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alırafadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,808$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.18. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “İkna Kabiliyeti Çok Yüktür” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İkna kabiliyeti çok yüksektir.	Kadın	196	2,53	1,059	-2,490	430	.014
	Erkek	236	2,77	,955			

Çizelge 4.18’incelendiğinde İkna kabiliyeti çok yüksektir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,490$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.19. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okuldaki Fiziki Şartları Eğitim Öğretim Etkinlikleri İçin Yeterli Düzeye Ulaştırmaya Çalışır” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okuldaki fiziki şartları eğitim öğretim etkinlikleri için yeterli düzeye ulaştırmaya çalışır.	Kadın	196	2,89	,870	-5,038	430	.000
	Erkek	236	3,28	,730			

Çizelge 4.19’incelendiğinde Okuldaki fiziki şartları eğitim öğretim etkinlikleri için yeterli düzeye ulaştırmaya çalışır ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-5,038$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.20. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar verir” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar verir.	Kadın	196	2,58	,876	-4,205	430	.000
	Erkek	236	2,92	,792			

Çizelge 4.20’incelendiğinde Öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar verir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-4,205$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.21. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Tutum ve Kararlılığı İle Beni Motive Eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Tutum ve kararlılığı ile beni motive eder.	Kadın	196	2,32	1,004	-3,605	430	.000
	Erkek	236	2,68	1,039			

Çizelge 4.21’incelendiğinde Tutum ve kararlılığı ile beni motive eder ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-3,605$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.22. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Öğretmen Arkadaşlarımızla Uyumlu ve İşbirliği İçinde Çalışmamızı sağlar ” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmen arkadaşlarımızla uyumlu ve işbirliği içinde çalışmamızı sağlar.	Kadın	196	2,79	,768	-2,841	430	.005
	Erkek	236	3,01	,845			

Çizelge 4.22’incelendiğinde Öğretmen arkadaşlarımızla uyumlu ve işbirliği içinde çalışmamızı sağlar ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,841$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.23. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Fikir ve Önerilerimiz İçin Bize Yeterince Zaman Ayırır” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Fikir ve önerilerimiz için bize yeterince zaman ayırır.	Kadın	196	2,57	,955	-4,134	430	.000
	Erkek	236	2,96	,995			

Çizelge 4.23’incelendiğinde Fikir ve önerilerimiz için bize yeterince zaman ayırır ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-4,134$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.24. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Elde Ettiğimiz Başarıları Takdir Eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Elde ettiğimiz başarıları takdir eder.	Kadın	196	2,74	,948	-3,559	430	.000
	Erkek	236	3,07	,954			

Çizelge 4.24’incelendiğinde Elde ettiğimiz başarıları takdir eder ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-3,559$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.25. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okul Ortamında Kendimi İyi Hissetmemi Sağlar” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar.	Kadın	196	2,57	1,018	-2,704	430	.007
	Erkek	236	2,84	1,058			

Çizelge 4.25’incelendiğinde Okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,704$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.26. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Sorunlarımı Dinler,Çözüm Üretmeye Çalışır” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Sorunlarımı dinler,çözüm üretmeye çalışır.	Kadın	196	2,55	1,039	-4,032	430	.000
	Erkek	236	2,94	1,011			

Çizelge 4.26’incelendiğinde Sorunlarımı dinler,çözüm üretmeye çalışır ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-4,032$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.27. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Kurumun Sorunlarını Kendi Sorunlarım Gibi Sahiplenmemi Sağlar” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi sahiplenmemi sağlar.	Kadın	196	2,60	,862	-2,190	430	.029
	Erkek	236	2,79	,929			

Çizelge 4.27’incelendiğinde Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi sahiplenmemi sağlar ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,190$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.28. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Okul Çalışanlarının Kusurlarını Aramak Yerine Kusurlarını Düzeltmesine Yardımcı Olur” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.	Kadın	196	2,61	,947	-2,295	430	.022
	Erkek	236	2,82	,952			

Çizelge 4.28’incelendiğinde Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,295$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.29. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine göre “Öğretmenlere,Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” İfadesine İlişkin Analiz

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlere,güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir.	Kadın	196	2,74	,965	-2,394	430	.017
	Erkek	236	2,97	,989			

Çizelge 4.29’incelendiğindeÖğretmenlere,güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,394$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

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

Çizelge 4.30. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Yaş Farkını Dikkate Almaz” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
20-30 Yaş Arası	126	3,24	,784	G.A	8,942	3	2,981	3,903	,009
31-40 Yaş Arası	219	2,90	,896	G.İçi	326,826	428	,764		
41-50 Yaş Arası	59	3,02	,938	Total	335,769	431			
51 ve üzeri	28	3,00	,943						
Total	432	3,02	,883						

Çizelge 4.30’ incelendiğinde, yaş farkını dikkate almaz ifadesinin yaş 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 çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.30.A.Öğretmenlerin “Yaş Farkını Dikkate Almaz” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Yaş Grubu(i)	Yaş Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	,334*	,009
	41-50 Yaş Arası	,221	,463
	51 ve üzeri	,238	,637
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,334*	,009
	41-50 Yaş Arası	-,113	,855
	51 ve üzeri	-,096	,960
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,221	,463
	31-40 Yaş Arası	,113	,855
	51 ve üzeri	,017	1,000
51 ve üzeri	20-30 Yaş Arası	-,238	,637
	31-40 Yaş Arası	,096	,960
	41-50 Yaş Arası	-,017	1,000

Çizelge 4.30.A’ incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocScheffe testi sonucunda 20-30 yaş arası öğretmenler ile 31-40 yaş öğretmenlerin 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 “yaş farkını dikkate almaz” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.31. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Cinsiyet Ayrımı Yapmaz” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
20-30 Yaş Arası	126	3,56	,664	G.A	6,379	3	2,126	3,564	,014
31-40 Yaş Arası	219	3,30	,796	G.İçi	255,362	428	,597		
41-50 Yaş Arası	59	3,39	,743	Total	261,741	431			
51 ve üzeri	28	3,18	1,056						
Total	432	3,38	,779						

Çizelge 4.31’incelendiğinde, cinsiyet ayrımı yapmaz ifadesinin yaş 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 olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.31.A.Öğretmenlerin “Cinsiyet Ayrımı Yapmaz” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi

Yaş Grubu(i)	Yaş Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	,254*	,010
	41-50 Yaş Arası	,166	,615
	51 ve üzeri	,377	,392
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,254*	,010
	41-50 Yaş Arası	-,088	,964
	51 ve üzeri	,123	,992
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,166	,615
	31-40 Yaş Arası	,088	,964
	51 ve üzeri	,211	,922
51 ve üzeri	20-30 Yaş Arası	-,377	,392
	31-40 Yaş Arası	-,123	,992
	41-50 Yaş Arası	-,211	,922

Çizelge 4.31.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hoc Tamhane testi sonucunda 20-30 yaş arası öğretmenler ile 31-40 yaş öğretmenlerin 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 “cinsiyet ayrımı yapmaz” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.32. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
20-30 Yaş Arası	126	2,84	,871	G.A	10,068	3	3,356	3,893	,009
31-40 Yaş Arası	219	2,67	,978	G.İçi	368,912	428	,862		
41-50 Yaş Arası	59	2,88	,853	Total	378,979	431			
51 ve üzeri	28	3,25	,928						
Total	432	2,78	,938						

Çizelge 4.32’ incelendiğinde, sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar ifadesinin yaş 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 olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.32.A.Öğretmenlerin “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi

Yaş Grubu(i)	Yaş Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	,175	,424
	41-50 Yaş Arası	-,040	1,000
	51 ve üzeri	-,409	,215
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,175	,424
	41-50 Yaş Arası	-,215	,467
	51 ve üzeri	-,583*	,022
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	,040	1,000
	31-40 Yaş Arası	,215	,467
	51 ve üzeri	-,369	,401
51 ve üzeri	20-30 Yaş Arası	,409	,215
	31-40 Yaş Arası	,583*	,022
	41-50 Yaş Arası	,369	,401

Çizelge 4.32.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocTamhane 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 “sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.33. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
20-30 Yaş Arası	126	2,84	,871	G.A	12,030	3	4,010	3,903	,009
31-40 Yaş Arası	219	2,67	,978	G.İçi	439,690	428	1,027		
41-50 Yaş Arası	59	2,88	,853	Total	451,720	431			
51 ve üzeri	28	3,25	,928						
Total	432	2,78	,938						

Çizelge 4.33’incelendiğinde, öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır ifadesinin yaş 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 çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.33.A.Öğretmenlerin “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Yaş Grubu(i)	Yaş Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	,220	,212
	41-50 Yaş Arası	,046	,991
	51 ve üzeri	-,417	,202
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,220	,212
	41-50 Yaş Arası	-,174	,647
	51 ve üzeri	-,637*	,010
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,046	,991
	31-40 Yaş Arası	,174	,647
	51 ve üzeri	-,463	,193
51 ve üzeri	20-30 Yaş Arası	,417	,202
	31-40 Yaş Arası	,637*	,010
	41-50 Yaş Arası	,463	,193

Çizelge 4.33.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 “öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.34. Öğretmenleri Yaş Değişkenine Göre “Okul Ortamında Kendimi İyi Hissetmemi Sağlar” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
20-30 Yaş Arası	126	2,75	1,041	G.A	9,456	3	3,152	2,910	,034
31-40 Yaş Arası	219	2,66	1,043	G.İçi	463,652	428	1,083		
41-50 Yaş Arası	59	2,61	1,067	Total	473,109	431			
51 ve üzeri	28	3,25	,967						
Total	432	2,72	1,048						

Çizelge 4.34’incelendiğinde, okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar ifadesinin yaş 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 çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.34.A.Öğretmenlerin “Okul Ortamında Kendimi İyi Hissetmemi Sağlar” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Yaş Grubu(i)	Yaş Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	,092	,891
	41-50 Yaş Arası	,144	,857
	51 ve üzeri	-,496	,159
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,092	,891
	41-50 Yaş Arası	,052	,990
	51 ve üzeri	-,588*	,049
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,144	,857
	31-40 Yaş Arası	-,052	,990
	51 ve üzeri	-,640	,068
51 ve üzeri	20-30 Yaş Arası	,496	,159
	31-40 Yaş Arası	,588*	,049
	41-50 Yaş Arası	,640	,068

Çizelge 4.34.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 ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.35. Öğretmenleri Yaş Değişkenine Göre “Kurumun Sorunlarını Kendi Sorunlarım Gibi Sahiplenmemi Sağlar” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
20-30 Yaş Arası	126	2,90	,911	G.A	12,779	3	4,260	5,380	,001
31-40 Yaş Arası	219	2,54	,900	G.İçi	338,885	428	,792		
41-50 Yaş Arası	59	2,81	,798	Total	351,664	431			
51 ve üzeri	28	2,93	,900						
Total	432	2,71	,903						

Çizelge 4.35’incelendiğinde, kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi sahiplenmemi sağlar ifadesinin yaş 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 çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.35.A.Öğretmenlerin “Kurumun Sorunlarını Kendi Sorunlarım Gibi Sahiplenmemi Sağlar” Maddesinin Yaşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Yaş Grubu(i)	Yaş Grubu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	,358*	,005
	41-50 Yaş Arası	,083	,950
	51 ve üzeri	-,032	,999
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,358*	,005
	41-50 Yaş Arası	-,275	,220
	51 ve üzeri	-,390	,192
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,083	,950
	31-40 Yaş Arası	,275	,220
	51 ve üzeri	-,115	,957
51 ve üzeri	20-30 Yaş Arası	,032	,999
	31-40 Yaş Arası	,390	,192
	41-50 Yaş Arası	,115	,957

Çizelge 4.35.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocScheffe testi sonucunda 20-30 yaş arası öğretmenler ile 31-40 yaş öğretmenlerin 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 “kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi sahiplenmemi sağlar” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Mesleki Kıdem Değişkenine 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, 8 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,05$). Bu önermelere ait çizelgeler aşağıdaki gibidir.

Çizelge 4.36. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	114	2,72	,897	G.A	9,590	4	2,397	2,771	,027
6-10 Yıl Arası	133	2,67	1,035	G.İçi	369,389	427	,865		
11-15 Yıl Arası	89	2,80	,828	Total	378,979	431			
16-20 Yıl Arası	54	2,87	,912						
21 ve Üzeri	42	3,19	,890						
Total	432	2,78	,938						

Çizelge 4.36’ incelendiğinde, kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi sahiplenmemi sağlar 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 olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.36.A.Öğretmenlerin “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Anali

Mesleki Kıdem(i)	Mesleki Kıdem(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	,050	1,000
	11-15 Yıl Arası	-,078	,999
	16-20 Yıl Arası	-,151	,978
	21 ve Üzeri	-,471*	,045
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,050	1,000
	11-15 Yıl Arası	-,129	,974
	16-20 Yıl Arası	-,201	,881
	21 ve Üzeri	-,521*	,021
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,078	,999
	6-10 Yıl Arası	,129	,974
	16-20 Yıl Arası	-,073	1,000
	21 ve Üzeri	-,393	,170
16-20 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,151	,978
	6-10 Yıl Arası	,201	,881
	11-15 Yıl Arası	,073	1,000
	21 ve Üzeri	-,320	,599
21 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,471*	,045
	6-10 Yıl Arası	,521*	,021
	11-15 Yıl Arası	,393	,170
	16-20 Yıl Arası	,320	,599

Çizelge 4.36.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocTamhane testi sonucunda 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 1-5 yıl arası ve 6-10 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 öğretmenlerin 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “kurumun sorunlarını

kendi sorunlarım gibi sahiplenmemi sağlar” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.37. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulu Cazip Kılabilmek İçin Öğretmenlerin İsteklerine Önem Verir” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	114	2,46	,874	G.A	14,662	4	3,666	4,017	,003
6-10 Yıl Arası	133	2,61	1,086	G.İçi	389,613	427	,912		
11-15 Yıl Arası	89	2,79	,872	Total	404,275	431			
16-20 Yıl Arası	54	2,85	,920						
21 ve Üzeri	42	3,05	,936						
Total	432	2,68	,969						

Çizelge 4.37’ incelendiğinde, okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir 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 olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.37.A.Öğretmenlerin “Okulu Cazip Kılabilmek İçin Öğretmenlerin İsteklerine Önem Verir” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi

Mesleki Kıdem(i)	Mesleki Kıdem(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	-,153	,918
	11-15 Yıl Arası	-,330	,078
	16-20 Yıl Arası	-,396	,091
	21 ve Üzeri	-,591*	,007
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,153	,918
	11-15 Yıl Arası	-,177	,863
	16-20 Yıl Arası	-,243	,733
	21 ve Üzeri	-,439	,122
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,330	,078
	6-10 Yıl Arası	,177	,863
	16-20 Yıl Arası	-,065	1,000
	21 ve Üzeri	-,261	,757
16-20 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,396	,091
	6-10 Yıl Arası	,243	,733
	11-15 Yıl Arası	,065	1,000
	21 ve Üzeri	-,196	,975
21 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,591*	,007
	6-10 Yıl Arası	,439	,122
	11-15 Yıl Arası	,261	,757
	16-20 Yıl Arası	,196	,975

Çizelge 4.37.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hoc Tamhane testi sonucunda 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 1-5 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 öğretmenlerin 1-5 yıl arası

mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.38. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “İşini Savsaklayan Öğretmenleri Tespit Eder ve Uyarır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	114	3,13	,826	G.A	11,339	4	2,835	3,695	,006
6-10 Yıl Arası	133	3,12	,913	G.İçi	327,548	427	,767		
11-15 Yıl Arası	89	3,01	,885	Total	338,887	431			
16-20 Yıl Arası	54	2,65	,872						
21 ve Üzeri	42	2,86	,872						
Total	432	3,02	,887						

Çizelge 4.38’ incelendiğinde, işini savsaklayan öğretmenleri tespit eder ve uyarı 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 çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.38.A.Öğretmenlerin “İşini Savsaklayan Öğretmenleri Tespit Eder ve Uyarır” 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	,011	1,000
	11-15 Yıl Arası	,120	,918
	16-20 Yıl Arası	,483*	,026
	21 ve Üzeri	,274	,556
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,011	1,000
	11-15 Yıl Arası	,109	,935
	16-20 Yıl Arası	,472*	,026
	21 ve Üzeri	,263	,578
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,120	,918
	6-10 Yıl Arası	-,109	,935
	16-20 Yıl Arası	,363	,219
	21 ve Üzeri	,154	,927
16-20 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,483*	,026
	6-10 Yıl Arası	-,472*	,026
	11-15 Yıl Arası	-,363	,219
	21 ve Üzeri	-,209	,853
21 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	-,274	,556
	6-10 Yıl Arası	-,263	,578
	11-15 Yıl Arası	-,154	,927
	16-20 Yıl Arası	,209	,853

Çizelge 4.38.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocScheffe 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 “işini savsaklayan öğretmenleri

tespit eder ve uyarır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır. 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 “işini savsaklayan öğretmenleri tespit eder ve uyarır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.39. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	114	2,60	1,045	G.A	14,602	4	3,650	3,566	,007
6-10 Yıl Arası	133	2,50	1,132	G.İçi	437,118	427	1,024		
11-15 Yıl Arası	89	2,43	,890	Total	451,720	431			
16-20 Yıl Arası	54	2,76	,930						
21 ve Üzeri	42	3,07	,838						
Total	432	2,60	1,024						

Çizelge 4.39’ incelendiğinde, öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alırafadesinin 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 olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.39.A.Öğretmenlerin “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi

Mesleki Kıdem(i)	Mesleki Kıdem(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	,093	,999
	11-15 Yıl Arası	,170	,910
	16-20 Yıl Arası	-,163	,976
	21 ve Üzeri	-,475*	,042
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,093	,999
	11-15 Yıl Arası	,077	1,000
	16-20 Yıl Arası	-,255	,700
	21 ve Üzeri	-,568*	,007
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,170	,910
	6-10 Yıl Arası	-,077	1,000
	16-20 Yıl Arası	-,332	,319
	21 ve Üzeri	-,644*	,001
16-20 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,163	,976
	6-10 Yıl Arası	,255	,700
	11-15 Yıl Arası	,332	,319
	21 ve Üzeri	-,312	,601
21 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,475*	,042
	6-10 Yıl Arası	,568*	,007
	11-15 Yıl Arası	,644*	,001
	16-20 Yıl Arası	,312	,601

Çizelge 4.39.A’ incelendiğinde ANOVA sonrası post-hoc Tamhane testi sonucunda 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 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 öğretmenlerin 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip

öğretmenlere göre “öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.40. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okul Ortamında Kendimi İyi Hissetmemi Sağlar” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	114	2,75	,974	G.A	11,289	4	2,822	2,609	,035
6-10 Yıl Arası	133	2,69	1,149	G.İçi	461,820	427	1,082		
11-15 Yıl Arası	89	2,56	1,033	Total	473,109	431			
16-20 Yıl Arası	54	2,63	,977						
21 ve Üzeri	42	3,17	,935						
Total	432	2,72	1,048						

Çizelge 4.40’incelendiğinde, okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlarıfadesinin 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 olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.40.A.Öğretmenlerin “Okul Ortamında Kendimi İyi Hissetmemi Sağlar” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi

Mesleki Kıdem(i)	Mesleki Kıdem(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	,063	1,000
	11-15 Yıl Arası	,193	,860
	16-20 Yıl Arası	,125	,997
	21 ve Üzeri	-,412	,167
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,063	1,000
	11-15 Yıl Arası	,130	,992
	16-20 Yıl Arası	,062	1,000
	21 ve Üzeri	-,475	,079
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,193	,860
	6-10 Yıl Arası	-,130	,992
	16-20 Yıl Arası	-,068	1,000
	21 ve Üzeri	-,605*	,012
16-20 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,125	,997
	6-10 Yıl Arası	-,062	1,000
	11-15 Yıl Arası	,068	1,000
	21 ve Üzeri	-,537	,072
21 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,412	,167
	6-10 Yıl Arası	,475	,079
	11-15 Yıl Arası	,605*	,012
	16-20 Yıl Arası	,537	,072

Çizelge 4.40.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocTamhane testi sonucunda 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 öğretmenlerin 11-15 yıl arası

mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.41. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Sorunlarımı Dinler Çözüm Üretmeye Çalışır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	114	2,76	1,033	G.A	10,919	4	2,730	2,551	,039
6-10 Yıl Arası	133	2,58	1,150	G.İçi	456,997	427	1,070		
11-15 Yıl Arası	89	2,76	1,000	Total	467,917	431			
16-20 Yıl Arası	54	3,04	,868						
21 ve Üzeri	42	3,00	,911						
Total	432	2,76	1,042						

Çizelge 4.41’ incelendiğinde, sorunlarımı dinler çözüm üretmeye çalışır 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 olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.41.A.Öğretmenlerin “Sorunlarını Dinler Çözüm Üretmeye Çalışır” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi

Mesleki Kıdem(i)	Mesleki Kıdem(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	,184	,872
	11-15 Yıl Arası	-,001	1,000
	16-20 Yıl Arası	-,274	,543
	21 ve Üzeri	-,237	,843
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,184	,872
	11-15 Yıl Arası	-,185	,899
	16-20 Yıl Arası	-,458*	,036
	21 ve Üzeri	-,421	,154
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,001	1,000
	6-10 Yıl Arası	,185	,899
	16-20 Yıl Arası	-,273	,602
	21 ve Üzeri	-,236	,868
16-20 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,274	,543
	6-10 Yıl Arası	,458*	,036
	11-15 Yıl Arası	,273	,602
	21 ve Üzeri	,037	1,000
21 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,237	,843
	6-10 Yıl Arası	,421	,154
	11-15 Yıl Arası	,236	,868
	16-20 Yıl Arası	-,037	1,000

Çizelge 4.41.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hoc Tamhane testi sonucunda 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin arasında, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı

bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “sorunlarımı dinler çözüm üretmeye çalışır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.42. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okul Çalışanlarının Kusurlarını Aramak Yerine Kusurlarını Düzeltmesine Yardımcı Olur” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	114	2,75	,983	G.İçi	15,200	4	3,800	4,299	,002
6-10 Yıl Arası	133	2,47	1,056	G.A	377,466	427	,884		
11-15 Yıl Arası	89	2,80	,828	Total	392,667	431			
16-20 Yıl Arası	54	2,98	,714						
21 ve Üzeri	42	2,95	,909						
Total	432	2,72	,954						

Çizelge 4.42’incelendiğinde, okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı 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 olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.42.A.Öğretmenlerin “Okul Çalışanlarının Kusurlarını Aramak Yerine Kusurlarını Düzeltmesine Yardımcı Olur” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi

Mesleki Kıdem(i)	Mesleki Kıdem(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	,288	,242
	11-15 Yıl Arası	-,043	1,000
	16-20 Yıl Arası	-,227	,618
	21 ve Üzeri	-,198	,937
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,288	,242
	11-15 Yıl Arası	-,332	,092
	16-20 Yıl Arası	-,515*	,002
	21 ve Üzeri	-,486*	,047
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,043	1,000
	6-10 Yıl Arası	,332	,092
	16-20 Yıl Arası	-,184	,831
	21 ve Üzeri	-,155	,987
16-20 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,227	,618
	6-10 Yıl Arası	,515*	,002
	11-15 Yıl Arası	,184	,831
	21 ve Üzeri	,029	1,000
21 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,198	,937
	6-10 Yıl Arası	,486*	,047
	11-15 Yıl Arası	,155	,987
	16-20 Yıl Arası	-,029	1,000

Çizelge 4.42.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hoc Tamhane testi sonucunda 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin arasında, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu durum, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “okul çalışanlarının

kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 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 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.43. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlere Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	114	2,75	,983	G.A	11,435	4	2,859	3,010	,018
6-10 Yıl Arası	133	2,47	1,056	G.İçi	405,508	427	,950		
11-15 Yıl Arası	89	2,80	,828	Total	416,942	431			
16-20 Yıl Arası	54	2,98	,714						
21 ve Üzeri	42	2,95	,909						
Total	432	2,72	,954						

Çizelge 4.43’ incelendiğinde, öğretmenlere güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir 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 olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.43.A.Öğretmenlerin “Öğretmenlere Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi

Mesleki Kıdem(i)	Mesleki Kıdem(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	,138	,967
	11-15 Yıl Arası	-,193	,817
	16-20 Yıl Arası	-,304	,366
	21 ve Üzeri	-,217	,901
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,138	,967
	11-15 Yıl Arası	-,331	,133
	16-20 Yıl Arası	-,442*	,034
	21 ve Üzeri	-,355	,327
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,193	,817
	6-10 Yıl Arası	,331	,133
	16-20 Yıl Arası	-,111	,998
	21 ve Üzeri	-,024	1,000
16-20 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,304	,366
	6-10 Yıl Arası	,442*	,034
	11-15 Yıl Arası	,111	,998
	21 ve Üzeri	,087	1,000
21 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,217	,901
	6-10 Yıl Arası	,355	,327
	11-15 Yıl Arası	,024	1,000
	16-20 Yıl Arası	-,087	1,000

Çizelge 4.43.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hoc Tamhane testi sonucunda 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin arasında, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu durum, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre “öğretmenlere

güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Okul Türüne Göre Farklılaşma

Okul türü değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 18 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). Bu önermelere ait çizelgeler aşağıdaki gibidir.

Çizelge 4.44. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Yaş Farkını Dikkate Almaz” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Yaş farkını dikkate almaz.	Devlet Okulu	254	3,12	,874	2,804	430	.005
	Özel Okul	178	2,88	,878			

Çizelge 4.44’ incelendiğinde Yaş farkını dikkate almaz ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,804$, $p < ,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.45. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar	Devlet Okulu	254	2,87	,961	2,165	430	.031
	Özel Okul	178	2,67	,894			

Çizelge 4.45’ incelendiğinde Sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,165$, $p < ,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.46. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Özel Hayatındaki Olumsuzları Okul Ortamına Yansıtma” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Özel hayatındaki olumsuzları okul ortamına yansıtma.	Devlet Okulu	254	3,23	,883	3,939	430	.000
	Özel Okul	178	2,88	,946			

Çizelge 4.46’incelendiğinde Özel hayatındaki olumsuzları okul ortamına yansıtma ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,939$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.47. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Bilgi ve Tecrübelerini Her Zaman Paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Bilgi ve tecrübelerini her zaman paylaşır	Devlet Okulu	254	3,20	,853	6,951	430	.000
	Özel Okul	178	2,53	1,146			

Çizelge 4.47’incelendiğinde Bilgi ve tecrübelerini her zaman paylaşır ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=6,951$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.48. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Tüm Öğretmenlerin Rahat Çalışabilmesi İçin İmkânlar Ölçüsünde Azami Gayret Gösterir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkânlar ölçüsünde azami gayret gösterir.	Devlet Okulu	254	3,08	,826	3,166	430	.002
	Özel Okul	178	2,81	,892			

Çizelge 4.48’incelendiğinde Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkânlar ölçüsünde azami gayret gösterir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur (t=3,166, p<,05). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.49. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlerin Farklı Yeteneklerini Ortaya Çıkarmak İçin Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlerin farklı yeteneklerini ortaya çıkarmak için uygun ortamlar hazırlar.	Devlet Okulu	254	2,65	,936	-2,455	430	.012
	Özel Okul	178	2,87	,798			

Çizelge 4.49’incelendiğinde Öğretmenlerin farklı yeteneklerini ortaya çıkarmak için uygun ortamlar hazırlar ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur (t=-2,455, p<,05). Bu anlamlı farklılığın özel okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.50. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okulu Cazip Kılabilmek İçin Öğretmenlerin İsteklerine Önem Verir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir.	Devlet Okulu	254	2,78	,952	2,717	430	.007
	Özel Okul	178	2,53	,975			

Çizelge 4.50’incelendiğinde Okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur (t=2,717, p<,05). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.51. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “İşini Savsaklayan Öğretmenleri Tespit Eder Ve Uyarır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İşini savsaklayan öğretmenleri tespit eder ve uyarır	Devlet Okulu	254	2,80	,864	-6,347	430	.000
	Özel Okul	178	3,33	,827			

Çizelge 4.51’incelendiğinde İşini savsaklayan öğretmenleri tespit eder ve uyarır ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-6,347$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.52. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Bizim İçin Sosyal Projeler Hazırlar ve Uygular” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular.	Devlet Okulu	254	2,26	,951	-3,005	430	.003
	Özel Okul	178	2,54	,998			

Çizelge 4.52’incelendiğinde Bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=-3,005$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın özel okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.53. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır	Devlet Okulu	254	2,76	,979	3,953	430	.000
	Özel Okul	178	2,37	1,046			

Çizelge 4.53’incelendiğinde Öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,953$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.54. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “İkna Kabiliyeti Çok Yüksek” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İkna kabiliyeti çok yüksektir.	Devlet Okulu	254	2,85	,957	4,975	430	.000
	Özel Okul	178	2,38	1,019			

Çizelge 4.54’incelendiğinde İkna kabiliyeti çok yüksektir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=4,975$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.55. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Tutum ve Kararlılığı İle Beni Motive Eder” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Tutum ve kararlılığı ile beni motive eder.	Devlet Okulu	254	2,62	,962	2,453	430	.018
	Özel Okul	178	2,37	1,124			

Çizelge 4.55’incelendiğinde Tutum ve kararlılığı ile beni motive eder ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,453$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.56. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okul Ortamında Kendimi İyi Hissetmemi Sağlar” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar.	Devlet Okulu	254	2,83	,999	2,506	430	.013
	Özel Okul	178	2,57	1,099			

Çizelge 4.56’incelendiğinde Okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,506$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.57. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Sorunlarımı Dinler,Çözüm Üretmeye Çalışır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Sorunlarımı dinler, çözüm üretmeye çalışır.	Devlet Okulu	254	2,87	,959	2,472	430	.014
	Özel Okul	178	2,61	1,136			

Çizelge 4.57’incelendiğinde Sorunlarımızı dinler,çözüm üretmeye çalışır ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,472$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.58. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Şeffaf Bir Yönetim Sergiler” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Şeffaf bir yönetim sergiler	Devlet Okulu	254	2,91	,893	4,482	430	.000
	Özel Okul	178	2,51	,910			

Çizelge 4.58’incelendiğinde Şeffaf bir yönetim sergiler ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=4,482$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.59. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Okul Çalışanlarının Kusurlarını Aramak Yerine Kusurlarını Düzeltmesine Yardımcı Olur” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.	Devlet Okulu	254	2,88	,908	4,234	430	.000
	Özel Okul	178	2,49	,976			

Çizelge 4.59’incelendiğinde Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=4,234$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.60. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “İlgili Mevzuatları Yakından Takip Eder ve Tüm Personeli Bilgilendirir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İlgili mevzuatları yakından takip eder ve tüm personeli bilgilendirir	Devlet Okulu	254	3,17	,774	3,559	430	.000
	Özel Okul	178	2,90	,742			

Çizelge 4.60’incelendiğinde İlgili mevzuatları yakından takip eder ve tüm personeli bilgilendirir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,559$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.61. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine göre “Öğretmenlere,Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Öğretmenlere,güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir	Devlet Okulu	254	3,05	,923	4,775	430	.000
	Özel Okul	178	2,60	1,010			

Çizelge 4.61’incelendiğinde Öğretmenlere,güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,804$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir.

Branşa Göre Farklılaşma Durumu

Branşa 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 çizelgeler aşağıdaki gibidir.

Çizelge 4.62. Öğretmenlerin Branşa Göre “İşini Savsaklayan Öğretmenleri Tespit Eder ve Uyarır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
Sınıf Öğretmeni	190	3,05	,877	G.A	4,951	2	2,476	3,180	,043
Branş Öğretmeni	234	3,01	,891	G.İçi	333,935	429	,778		
Rehber Öğretmeni	8	2,25	,707	Total	338,887	431			
Total	432	3,02	,887						

Çizelge 4.62’incelendiğinde, işini savsaklayan öğretmenleri tespit eder ve uyarır ifadesinin branşa 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 çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.62.A.Öğretmenlerin “İşini Savsaklayan Öğretmenleri Tespit Eder ve Uyarır” Maddesinin Branşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Branş(i)	Branş(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Sınıf Öğretmeni	Branş Öğretmeni	,040	,899
	Rehber Öğretmen	,803*	,043
Branş Öğretmeni	Sınıf Öğretmeni	-,040	,899
	Rehber Öğretmen	,763	,057
Rehber Öğretmen	Sınıf Öğretmeni	-,803*	,043
	Branş Öğretmeni	-,763	,057

Çizelge 4. 62.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocScheffe testi sonucunda sınıf öğretmenleri ile rehber öğretmenleri arasında, sınıf öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, sınıf öğretmenlerinin rehber öğretmenlere göre “savsaklayan öğretmenleri tespit eder ve uyarır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.63. Öğretmenlerin Branşa Göre “Öğretmenlere Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
Sınıf Öğretmeni	190	3,01	,957	G.A	6,957	2	3,479	3,640	,027
Branş Öğretmeni	234	2,76	1,000	G.İçi	409,985	429	,956		
Rehber Öğretmeni	8	2,63	,744	Total	416,942	431			
Total	432	2,86	,984						

Çizelge 4.63’incelendiğinde, öğretmenlere güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir ifadesinin branşa 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 çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.63.A.Öğretmenlerin “Öğretmenlere Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” Maddesinin Branşa Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Branş(i)	Branş(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Sınıf Öğretmeni	Branş Öğretmeni	,249*	,034
	Rehber Öğretmen	,380	,560
Branş Öğretmeni	Sınıf Öğretmeni	-,249*	,034
	Rehber Öğretmen	,131	,933
Rehber Öğretmen	Sınıf Öğretmeni	-,380	,560
	Branş Öğretmeni	-,131	,933

Çizelge 4.63.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocScheffe testi sonucunda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında, sınıf öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu durum, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlere göre öğretmenlere güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Okulda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

Okulda çalışma süresi değişkenine göre anket formunda yer alan önermelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, 6 önerme için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). Bu önermelere ait çizelgeler aşağıdaki gibidir

Çizelge 4.64. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresine Göre “Tüm Öğretmenlere Eşit Davranır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	294	3,24	,699	G.A	6,672	3	2,224	4,233	,006
6-10 Yıl Arası	83	3,24	,742	G.İçi	224,874	428	,525		
11-15Yıl Arası	46	2,93	,854	Total	231,546	431			
16 ve üzeri	9	3,78	,667						
Total	432	3,22	,733						

Çizelge 4.64’incelendiğinde, tüm öğretmenlere eşit davranır ifadesinin okulda çalışma süresine 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 çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.64.A.Öğretmenlerin “Tüm Öğretmenlere Eşit Davranır” Maddesinin Okulda Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Okuldaki Çalışma Süresi(i)	Okuldaki Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	-,003	1,000
	11-15 Yıl Arası	,303	,075
	16 ve Üzeri	-,540	,186
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,003	1,000
	11-15 Yıl Arası	,306	,154
	16 ve Üzeri	-,537	,218
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,303	,075
	6-10 Yıl Arası	-,306	,154
	16 ve Üzeri	-,843*	,018
16 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,540	,186
	6-10 Yıl Arası	,537	,218
	11-15 Yıl Arası	,843*	,018

Çizelge 4.64.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocScheffe testi sonucunda 16 ve üzeri yıl okulda çalışma süresine sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin arasında, 16 ve üzeri yıl okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu durum, 16 yıl ve üzeri okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlere göre “tüm öğretmenlere eşit davranır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.65. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresine Göre “Yaş Farkını Dikkate Almaz” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	294	3,06	,846	G.A	20,492	3	6,831	9,273	,000
6-10 Yıl Arası	83	3,14	,857	G.İçi	315,276	428	,737		
11-15Yıl Arası	46	2,80	,934	Total	335,769	431			
16 ve üzeri	9	1,67	,866						
Total	432	3,02	,883						

Çizelge 4.65’incelendiğinde, yaş farkını dikkate almaz ifadesinin okulda çalışma süresine 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 çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.65.A.Öğretmenlerin “Yaş Farkını Dikkate Almaz” Maddesinin Okulda Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Okuldaki Çalışma Süresi(i)	Okuldaki Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	-,080	,905
	11-15 Yıl Arası	,260	,302
	16 ve Üzeri	1,398*	,000
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,080	,905
	11-15 Yıl Arası	,340	,201
	16 ve Üzeri	1,478*	,000
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,260	,302
	6-10 Yıl Arası	-,340	,201
	16 ve Üzeri	1,138*	,005
16 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	-1,398*	,000
	6-10 Yıl Arası	-1,478*	,000
	11-15 Yıl Arası	-1,138*	,005

Çizelge 4.65.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocScheffe testi sonucunda 16 ve üzeri yıl okulda çalışma süresine sahip öğretmenler ile 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin arasında, 16 ve üzeri yıl okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu durum, 16 yıl ve üzeri okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlere göre “yaş farkını dikkate almaz” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.66. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresine Göre “Cinsiyet Ayrımı Yapmaz” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	294	3,37	,772	G.A	9,796	3	3,265	5,547	,001
6-10 Yıl Arası	83	3,61	,621	G.İçi	251,944	428	,589		
11-15Yıl Arası	46	3,07	,929	Total	261,741	431			
16 ve üzeri	9	3,11	,928						
Total	432	3,38	,779						

Çizelge 4.66’incelendiğinde, cinsiyet ayrımı yapmaz ifadesinin okulda çalışma süresine 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 olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.66.A.Öğretmenlerin “Cinsiyet Ayrımı Yapmaz” Maddesinin Okulda Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi

Okuldaki Çalışma Süresi(i)	Okuldaki Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	-,244*	,020
	11-15 Yıl Arası	,306	,210
	16 ve Üzeri	,260	,965
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,244*	,020
	11-15 Yıl Arası	,549*	,004
	16 ve Üzeri	,503	,616
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,306	,210
	6-10 Yıl Arası	-,549*	,004
	16 ve Üzeri	-,046	1,000
16 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	-,260	,965
	6-10 Yıl Arası	-,503	,616
	11-15 Yıl Arası	,046	1,000

Çizelge 4.66.A’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocTamhane testi sonucunda 6-10 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenler ile 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin arasında, 6-10 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu durum, 6-10 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlere göre “cinsiyet ayrımı yapmaz” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.67. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresine Göre “Bizim İçin Sosyal Projeler Hazırlar ve Uygular” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	294	2,34	1,022	G.A	9,583	3	3,194	3,385	,018
6-10 Yıl Arası	83	2,46	,845	G.İçi	403,915	428	,944		
11-15Yıl Arası	46	2,28	,834	Total	413,498	431			
16 ve üzeri	9	3,33	1,000						
Total	432	2,38	,979						

Çizelge 4.67’ incelendiğinde, bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular ifadesinin okulda çalışma süresine 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 çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.67.A.Öğretmenlerin “Bizim İçin Sosyal Projeler Hazırlar ve Uygular” Maddesinin Okulda Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Okuldaki Çalışma Süresi(i)	Okuldaki Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	-,118	,813
	11-15 Yıl Arası	,058	,987
	16 ve Üzeri	-,993*	,029
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,118	,813
	11-15 Yıl Arası	,175	,810
	16 ve Üzeri	-,876	,088
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,058	,987
	6-10 Yıl Arası	-,175	,810
	16 ve Üzeri	-1,051*	,033
16 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,993*	,029
	6-10 Yıl Arası	,876	,088
	11-15 Yıl Arası	1,051*	,033

Çizelge 4.67.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocScheffe testi sonucunda 16 ve üzeri yıl okulda çalışma süresine sahip öğretmenler ile 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin arasında, 16 ve üzeri yıl okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu durum, 16 yıl ve üzeri okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlere göre “bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.68. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresine Göre “Okuldaki Fiziki Şartları Eğitim Öğretim Etkinlikleri İçin Yeterli Düzeye Ulaştırmaya Çalışır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	294	3,10	,848	G.A	6,223	3	2,074	3,143	,025
6-10 Yıl Arası	83	3,22	,663	G.İçi	282,497	428	,660		
11-15Yıl Arası	46	2,80	,749	Total	288,720	431			
16 ve üzeri	9	3,44	1,130						
Total	432	3,10	,818						

Çizelge 4.68’incelendiğinde, okuldaki fiziki şartları eğitim öğretim etkinlikleri için yeterli düzeye ulaştırmaya çalışır ifadesinin okulda çalışma süresine 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 Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.68.A.Öğretmenlerin “Okuldaki Fiziki Şartları Eğitim Öğretim Etkinlikleri İçin Yeterli Düzeye Ulaştırmaya Çalışır” Maddesinin Okulda Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi

Okuldaki Çalışma Süresi(i)	Okuldaki Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	-,115	,667
	11-15 Yıl Arası	,298	,097
	16 ve Üzeri	-,342	,598
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,115	,667
	11-15 Yıl Arası	,413*	,030
	16 ve Üzeri	-,228	,855
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,298	,097
	6-10 Yıl Arası	-,413*	,030
	16 ve Üzeri	-,640	,136
16 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,342	,598
	6-10 Yıl Arası	,228	,855
	11-15 Yıl Arası	,640	,136

Çizelge 4.68.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocTukey testi sonucunda 6-10 yıl arasında okulda çalışma süresine sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin arasında, 6-10 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < ,05$). Bu durum, 6-10 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlere göre “okuldaki fiziki şartları eğitim öğretim etkinlikleri için yeterli düzeye ulaştırmaya çalışır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.69. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresine Göre “Tutum ve Kararlılığı İle Beni Motive Eder” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	294	2,59	1,054	G.A	8,810	3	2,937	2,762	,042
6-10 Yıl Arası	83	2,43	1,014	G.İçi	455,077	428	1,063		
11-15Yıl Arası	46	2,15	,942	Total	463,887	431			
16 ve üzeri	9	2,78	,833						
Total	432	2,52	1,037						

Çizelge 4.69’incelendiğinde, tutum ve kararlılığı ile beni motive eder ifadesinin okulda çalışma süresine 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 olmadığı için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.69.A.Öğretmenlerin “Tutum ve Kararlılığı İle Beni Motive Eder” Maddesinin Okulda Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane Testi Analizi

Okuldaki Çalışma Süresi	Okuldaki Çalışma Süresi	Ortalamalar Arası Fark	p
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	,155	,785
	11-15 Yıl Arası	,436*	,033
	16 ve Üzeri	-,189	,988
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,155	,785
	11-15 Yıl Arası	,282	,526
	16 ve Üzeri	-,344	,855
11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	-,436*	,033
	6-10 Yıl Arası	-,282	,526
	16 ve Üzeri	-,626	,337
16 ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,189	,988
	6-10 Yıl Arası	,344	,855
	11-15 Yıl Arası	,626	,337

Çizelge 4.69.A.’incelendiğinde ANOVA sonrası post-hocTamhane testi sonucunda 1-5 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin arasında, 1-5 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Bu durum, 1-5 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine sahip öğretmenlere göre “tutum ve kararlılığı ile beni motive eder” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

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 çizelgeler aşağıdaki gibidir.

Çizelge 4.70. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Yaş Farkını Dikkate Almaz” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Yaş farkını dikkate almaz.	İlkokul	187	2,89	1,000	-2,604	430	.010
	Ortaokul	245	3,12	,769			

Çizelge 4.70’incelendiğinde Yaş farkını dikkate almaz ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t = -2,604$, $p < ,05$). Bu anlamlı farklılığın ortaokul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.71. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Cinsiyet Ayrımı Yapmaz” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Cinsiyet ayrımı yapmaz.	İlkokul	187	3,28	,891	-2,294	430	.022
	Ortaokul	245	3,46	,674			

Çizelge 4.71’incelendiğinde Cinsiyet ayrımı yapmaz ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t = -2,294$, $p < ,05$). Bu anlamlı farklılığın ortaokul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.72. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar	İlkokul	187	2,91	,952	2,528	430	.012
	Ortaokul	245	2,69	,916			

Çizelge 4.72’incelendiğinde Sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,528$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.73. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Özel Hayatındaki Olumsuzları Okul Ortamına Yansıtma” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Özel hayatındaki olumsuzları okul ortamına yansıtma	İlkokul	187	3,21	,845	2,426	430	.016
	Ortaokul	245	3,00	,973			

Çizelge 4.73’incelendiğinde Özel hayatındaki olumsuzları okul ortamına yansıtma ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,426$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.74. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Bilgi ve Tecrübelerini Her Zaman Paylaşır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Bilgi ve tecrübelerini her zaman paylaşır	İlkokul	187	3,09	,876	3,001	430	.003
	Ortaokul	245	2,80	1,130			

Çizelge 4.74’incelendiğinde Bilgi ve tecrübelerini her zaman paylaşır ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,001$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.75. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Tüm Öğretmenlerin Rahat Çalışabilmesi İçin İmkânlar Ölçüsünde Azami Gayret Gösterir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkânlar ölçüsünde azami gayret gösterir.	İlkokul	187	3,09	,844	2,449	430	.015
	Ortaokul	245	2,88	,867			

Çizelge 4.75’incelendiğinde Tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkânlar ölçüsünde azami gayret gösterir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,449$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.76. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Okulu Cazip Kılabilmek İçin Öğretmenlerin İsteklerine Önem Verir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir	İlkokul	187	2,82	,954	2,745	430	.006
	Ortaokul	245	2,57	,967			

Çizelge 4.76’incelendiğinde Okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,745$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.77. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Hizmet İçi Eğitimlere Katılmamızı Destekler” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Hizmet içi eğitimlere katılmamızı destekler	İlkokul	187	2,97	,799	3,378	430	.001
	Ortaokul	245	2,69	,968			

Çizelge 4.77’incelendiğinde Hizmet içi eğitimlere katılmamızı destekler ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları

arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,378$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.78. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenlerden Yardım İster Ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır	İlkokul	187	2,75	,924	2,820	430	.006
	Ortaokul	245	2,48	1,081			

Çizelge 4.78’incelendiğinde Öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,820$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.79. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Fikir ve Önerilerimiz İçin Bize Yeterince Zaman Ayırır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Fikir ve önerilerimiz için bize yeterince zaman ayırır	İlkokul	187	2,97	,918	3,537	430	,000
	Ortaokul	245	2,64	1,029			

Çizelge 4.79’incelendiğinde Fikir ve önerilerimiz için bize yeterince zaman ayırır ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,537$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.80. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Sorunlarımı Dinler, Çözüm Üretmeye Çalışır” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Sorunlarımı dinler, çözüm üretmeye çalışır	İlkokul	187	2,95	,946	3,377	430	,001
	Ortaokul	245	2,62	1,090			

Çizelge 4.80’incelendiğinde Sorunlarımı dinler,çözüm üretmeye çalışır ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,377$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.81. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Okul Çalışanlarının Kusurlarını Aramak Yerine Kusurlarını Düzeltmesine Yardımcı Olur” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.	İlkokul	187	2,84	,877	2,283	430	,023
	Ortaokul	245	2,63	1,002			

Çizelge 4.81’incelendiğinde Okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,283$, $p<,05$). Bu anlamlı farklılığın ilkokul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.82. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “İlgili Mevzuatları Yakından Takip Eder ve Tüm Personeli Bilgilendirir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
İlgili mevzuatları yakından takip eder ve tüm personeli bilgilendirir.	İlkokul	187	3,19	,757	3,017	430	,003
	Ortaokul	245	2,96	,770			

Çizelge 4.82’incelendiğinde İlgili mevzuatları yakından takip eder ve tüm personeli bilgilendirir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur (t=3,017, p<,05). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.83. Öğretmenlerin Okul Düzeyi Değişkenine göre “Öğretmenlere,Güvenilir Bir Yönetici Olduğunu Hissettirir” İfadesine İlişkin Analiz

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Öğretmenlere,güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir	İlkokul	187	3,09	,890	4,360	430	,000
	Ortaokul	245	2,69	1,017			

Çizelge 4.83’incelendiğinde Öğretmenlere,güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur (t=4,360, p<,05). Bu anlamlı farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmektedir.

Öğrenim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu

Öğrenim düzeyine 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 çizelgeler aşağıdaki gibidir.

Çizelge 4.84. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
Önlisans	26	3,23	,908	G.A	5,571	2	2,785	3,200	,042
Lisans	386	2,76	,938	G.İçi	373,409	429	,870		
Lisansüstü	20	2,70	,865	Total	378,979	431			
Total	432	2,78	,938						

Çizelge 4.84’incelendiğinde, sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar ifadesinin öğrenim düzeyine 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 çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.84.A.Öğretmenlerin “Sorunları Paylaşabileceğimiz Uygun Ortamlar Hazırlar” Maddesinin Mesleki Kıdeme Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Öğrenim Düzeyi(i)	Öğrenim Düzeyi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Ön Lisans	Lisans	,472*	,045
	Lisansüstü	,531	,162
Lisans	Ön Lisans	-,472*	,045
	Lisansüstü	,059	,963
Lisansüstü	Ön Lisans	-,531	,162
	Lisans	-,059	,963

Çizelge 4.84.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 “sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.85. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
Önlisans	26	3,12	,864	G.A	7,737	2	3,868	3,738	,025
Lisans	386	2,56	1,031	G.İçi	443,983	429	1,035		
Lisansüstü	20	2,70	,923	Total	451,720	431			
Total	432	2,60	1,024						

Çizelge 4.85’incelendiğinde, öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alırfadesinin öğrenim düzeyine 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 çizelge halinde sunulmuştur.

Çizelge 4.85.A.Öğretmenlerin “Öğretmenlerden Yardım İster ve Karar Alırken Öğretmen Görüşlerini Dikkate Alır” Maddesinin Öğrenim Düzeyine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Analizi

Öğrenim Düzeyi(i)	Öğrenim Düzeyi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Ön Lisans	Lisans	,556*	,027
	Lisansüstü	,415	,391
Lisans	Ön Lisans	-,556*	,027
	Lisansüstü	-,140	,834
Lisansüstü	Ön Lisans	-,415	,391
	Lisans	,140	,834

Çizelge 4.85.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 “öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır” ifadesine daha fazla katıldıklarını ortaya koymaktadır.

İçsel Güdüleme ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Çizelge 4.86. Cinsiyet Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki t testi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İç Güdüleme Yeterlilik	Kadın	196	2,7182	,64083	-3,214	430	,001
	Erkek	236	2,9205	,65992			

Çizelge 4.86’incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre içsel güdüleme ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık

anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir ($t=3,214$; $p<,05$).

Çizelge 4.87. Yaş Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
20-30 Yaş Arası	126	2,87	,682	G.A	2,253	3	,751	1,742	,158
31-40 Yaş Arası	219	2,77	,648	G.İçi	184,547	428	,431		
41-50 Yaş Arası	59	2,85	,617	Total	186,800	431			
51 ve üzeri	28	3,04	,690						
Total	432	2,83	,658						

Çizelge 4.87' incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin içsel güdüleme 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 bulunmamıştır ($f=1,742$; $p>,05$).

Çizelge 4.88. Mesleki Kıdem Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	114	2,82	,668	G.A	1,694	4	,423	,977	,420
6-10 Yıl Arası	133	2,79	,699	G.İçi	185,106	427	,434		
11-15 Yıl Arası	89	2,80	,594	Total	186,800	431			
16-20 Yıl Arası	54	2,87	,635						
21 ve Üzeri	42	3,00	,658						
Total	432	2,83	,658						

Çizelge 4.88' incelendiğinde örnekleme oluşturan öğretmenlerin içsel güdüleme 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 bulunamamıştır ($f=,977$; $p>,05$).

Çizelge 4.89. Okul Türü Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki t testi

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İç Güdüleme Yeterlilik	Devlet Okulu	254	2,8907	,65069	2,350	430	,019
	Özel Okul	178	2,7403	,66091			

Çizelge 4.89' incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul türüne göre içsel güdüleme ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmektedir ($t=2,350$; $p<,05$).

Çizelge 4.90. Branş Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki t testi

	Branş	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İç Güdüleme Yeterlilik	Sınıf Öğretmeni	190	2,86	,645	,775	430	,439
	Branş Öğretmeni	234	2,81	,675			

Çizelge 4.90' incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre içsel güdüleme ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,775$; $p>,05$).

Çizelge 4.91. Okulda Çalışma Süresi Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
1-5 Yıl Arası	294	2,82	,665	G.A	1,218	3	,406	,936	,423
6-10 Yıl Arası	83	2,91	,607	G.İçi	185,582	428	,434		
11-15Yıl Arası	46	2,73	,718	Total	186,800	431			
16 ve üzeri	9	2,98	,586						
Total	432	2,83	,658						

Çizelge 4.91’incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin içsel güdüleme yeterliliğini belirlemek amacıyla okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır ($f=,937$; $p>,05$).

Çizelge 4.92. Okul Düzeyi Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki t testi

	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
İç Güdüleme Yeterlilik	İlkokul	187	2,91	,623	2,188	430	,029
	Ortaokul	245	2,77	,679			

Çizelge 4.92’incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul düzeyi değişkenine göre içsel güdüleme ile arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın ilkokullar lehine olduğu görülmektedir ($t=2,188$; $p<,05$).

Çizelge 4.93. Öğrenim Düzeyi Değişkeni ile İçsel Güdüleme Arasındaki ANOVA Analizi

	N	\bar{X}	SS	V.K	KT	Sd	KO	F	p
Önlisans	26	2,90	,764	G.A	,341	2	,170	,392	,676
Lisans	386	2,82	,646	G.İçi	186,459	429	,435		
Lisansüstü	20	2,92	,767	Total	186,800	431			
Total	432	2,83	,658						

Çizelge 4.93' incelendiğinde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin içsel güdüleme yeterliliğini belirlemek amacıyla öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır ($f=,392$; $p>,05$)

Çizelge 4.94. Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımları

	Nadiren		Bazen		Çoğu Zaman		Her zaman		\bar{X}	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%		
1... tüm öğretmenlere eşit davranır.	13	3,0	40	9,3	219	50,7	160	37,0	3,22	,733
2...yaş farkını dikkate almaz.	30	6,9	73	16,9	186	43,1	143	33,1	3,02	,883
3... cinsiyet ayrımı yapmaz.	17	3,9	29	6,7	159	36,8	227	52,5	3,38	,779
4...sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar	39	9,0	129	29,9	150	34,7	114	26,4	2,78	,938
5... özel hayatındaki olumsuzları okul ortamına yansıtmaz.	31	7,2	74	17,1	153	35,4	174	40,3	3,09	,925
6...bilgi ve tecrübelerini her zaman paylaşır	59	13,7	73	16,9	143	33,1	157	36,3	2,92	1,037
7...tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkanlar ölçüsünde azami gayret gösterir.	26	6,0	89	20,6	189	43,8	128	29,6	2,97	,862
8... öğretmenlerin farklı yeteneklerini ortaya çıkarmak için uygun ortamlar hazırlar.	36	8,3	132	30,6	172	39,8	92	21,3	2,74	,887
9... okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir.	56	13,0	126	29,2	151	35,0	99	22,9	2,68	,969
10...işini savsaklayan öğretmenleri tespit eder ve uyarır.	21	4,9	103	23,8	156	36,1	152	35,2	3,02	,887
11... bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular.	85	19,7	170	39,4	106	24,5	71	16,4	2,38	,979
12...öğretmenleri motive etmek için her yolu dener	80	18,5	163	37,7	115	26,6	74	17,1	2,42	,979
13... hizmet içi eğitimlere katılmamızı destekler.	40	9,3	107	24,8	180	41,7	105	24,3	2,81	,909
14... öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen	76	17,6	119	27,5	139	32,2	98	22,7	2,60	1,024

görüşlerini dikkate alır.											
15... ikna kabiliyeti çok yüksektir.	65	15,0	124	28,7	137	31,7	106	24,5	2,66	1,010	
16...okuldaki fiziki şartları eğitim öğretim etkinlikleri için yeterli düzeye ulaştırmaya çalışır.	16	3,7	77	17,8	187	43,3	152	35,2	3,10	,818	
17...öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar verir.	28	6,5	133	30,8	183	42,4	88	20,4	2,77	,847	
18...tutum ve kararlılığı ile beni motive eder.	84	19,4	135	31,3	119	27,5	94	21,8	2,52	1,037	
19...öğretmen arkadaşlarımızla uyumlu ve işbirliği içinde çalışmamızı sağlar.	21	4,9	103	23,8	203	47,0	105	24,3	2,91	,818	
20...fikir ve önerilerimiz için bize yeterince zaman ayırır.	48	11,1	126	29,2	129	29,9	129	29,9	2,78	,995	
21...elde ettiğimiz başarıları takdir eder.	40	9,3	98	22,7	149	34,5	145	33,6	2,92	,964	
22...okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar.	65	15,0	119	27,5	120	27,8	128	29,6	2,72	1,048	
23...görüş ve önerilerimi önemsedikçe çalışma hevesim artıyor.	45	10,4	104	24,1	130	30,1	153	35,4	2,91	1,002	
24...okulda spor,eğlence vb. faaliyetlere yer vererek kaynaşmamızı sağlar.	49	11,3	169	39,1	153	35,4	61	14,1	2,52	,872	
25...sorunlarımızı dinler,çözüm üretmeye çalışır.	67	15,5	96	22,2	141	32,6	128	29,6	2,76	1,042	
26...kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi sahiplenmemi sağlar.	45	10,4	123	28,5	178	41,2	86	19,9	2,71	,903	
27...şeffaf bir yönetim sergiler.	44	10,2	120	27,8	171	39,6	97	22,5	2,74	,920	
28...okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını	60	13,9	93	21,5	186	43,1	93	21,5	2,72	,954	

düzeltilmesine yardımcı olur.										
29... ilgili mevzuatları yakından takip eder ve tüm personeli bilgilendirir.	13	3,0	77	17,8	213	49,3	129	29,9	3,06	,771
30... öğretmenlere, güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir.	48	11,1	98	22,7	151	35,0	135	31,3	2,86	,984

Çizelge 94 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdikleri en olumlu cevaplar (en fazla katıldıkları ifadeler); “3.Cinsiyet ayrımı yapmaz.” ifadesine (3,38 ‘Her zaman’ düzeyinde) , ‘1. Tüm öğretmenlere eşit davranır.’ (X=3.22 ‘Çoğu zaman’ düzeyinde) ve ‘16.Okuldaki fiziki şartları eğitim öğretim etkinlikleri için yeterli düzeye ulaştırmaya çalışır.’ (X=3.10 ‘Çoğu zaman’ düzeyinde) olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler) yanıtların ise; ‘11. Bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular.’ (X=2.38 ‘Bazen’ düzeyinde), ‘12. Öğretmenleri motive etmek için her yolu dener.’ (X=2.42 ‘Bazen’ düzeyinde) ve ‘24. Okulda spor, eğlence vb. faaliyetlere yer vererek kaynaşmamızı sağlar.’ (X=2.52 ‘Bazen’ düzeyinde) olduğu saptanmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇ,TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.SONUÇLAR

Motivasyon kişiyi belirli bir hedefe yönelik harekete geçiren, hareketi devam ettiren bir güçtür. Bu anlamda öğretmenlerin motivasyonları onların olumlu yönde tutum ve davranış gerçekleştirmelerinde teşvik edici bir özelliğindedir.

Daha önce literatürde yapılan çalışmaların sonucunda öğretmenlerin başarısında içsel motivasyonun çok önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir. Özellikle çalışma yaşamında içsel motivasyonu yüksek olan öğretmenlerin daha başarılı oldukları görülmüştür. Bu noktada öğretmenlerin içsel motivasyonlarının artmasında okul yöneticilerin önemli payları bulunmaktadır. Çünkü öğretmenlerin çalışma ortamlarında onları yönlendiren temel unsur yöneticileri olmaktadır.

5.1.1 Demografik Yapıya İlişkin Sonuçlar

Araştırma 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Avcılar ilçesindeki resmi ve özel ilk ve orta okullarında çalışan yöneticilerin, öğretmenlerin içsel motivasyonunu arttırmadaki yeterliliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun (%54) erkek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş grupları incelendiğinde (%50.7) öğretmenin 31-40 yaş arasında, (%29.2) öğretmenin 20-30 yaş arasında, (%13.7) öğretmenler 41-50 yaş arasında ve (%6.5) öğretmenin ise 50 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemleri incelendiğinde, öğretmenlerin %30,8 6-10 yıl arasında, %26,4 1-5 yıl arasında, %20,6 11-15 yıl arasında, %12,5 16-20 yıl arasında ve %9,7 21 yıl ve üzerinde olan mesleki kıdeme sahip oldukları görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden %58,8 devlet okulunda, %41,2 ise özel okulda görev yaptıkları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden %54,2 branş öğretmeni, %44,0 sınıf öğretmeni ve %1, ise rehber öğretmen olarak görev yaptıkları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin, %68,1 1-5 yıl arasında, %19,2 6-10 yıl arasında, %10,6 11-15 yıl arasında ve %2,1 ise 16 yıl ve üzerinde buldukları okulda çalışma süreleri oldukları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev aldıkları okulların düzeyleri incelendiğinde %43,3 ilkokul düzeyinde, %56,7 ise ortaokul düzeyinde görev yaptıkları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %89,4 lisans, %6,0 ön lisans ve %4,6 ise lisansüstü mezunu olarak saptanmıştır.

5.1.2 Alt Problemlere İlişkin sonuçlar

5.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık gösteren sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”... tüm öğretmenlere eşit davranır.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-2,071;p<,05$)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”... cinsiyet ayrımı yapmaz.” İfadesine ilişkin farklılığın kadınlar lehine olduğu görülmüştür.($t=1,918;p<,05$)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkanlar ölçüsünde azami gayret gösterir.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-4,334;p<,05$)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...tüm öğretmenlerin farklı yeteneklerini ortaya çıkarmak için uygun ortamlar hazırlar.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-4,475;p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-3,741;p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-3,288;p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenleri motive etmek için her yolu dener.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-3,810;p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...hizmet içi eğitimlere katılımımızı destekler.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-2,762;p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-2,808;p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...ikna kabiliyeti çok yüksektir.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-2,490;p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okuldaki fiziki şartları eğitim öğretim etkinlikleri için yeterli düzeye ulaştırmaya çalışır.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-5,038;p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için fırsat verir.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-4,205;p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...tutum ve kararlılığı ile beni motive eder.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-3,605;p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmen arkadaşlarımızla uyumlu ve işbirliği içinde çalışmamızı sağlar.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-2,841;p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...fikir ve önerilerimiz için bize yeterince zaman ayırır.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-4,134;p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...elde ettiğimiz başarıları takdir eder.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.($t=-3,559;p<,05$)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.(t=-2,704;p<,05)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...sorunlarımı dinler,çözüm üretmeye çalışır.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.(t=-4,032;p<,05)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi sahiplenmemi sağlar.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.(t=-2,190;p<,05)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.(t=-2,295;p<,05)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlere,güvenilir bir yönetici olduğumu hissettirir.” İfadesine ilişkin farklılığın erkekler lehine olduğu görülmüştür.(t=-2,394;p<,05)

5.1.2.2. Yaş Değişikliğine İlişkin Sonuçlar

Yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösteren sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...yaş farkını dikkate almaz.” ifadesine20-30 yaş arası öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...cinsiyet ayrımı yapmaz.” ifadesine 20-30 yaş arası öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar.” ifadesine 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır.” ifadesine 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar.” ifadesine 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...kurumun sorunlarını kendi sorunları gibi sahiplenmemi sağlar.” ifadesine 20-30 yaş arası öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

5.1.2.3. Mesleki Kıdem Değişikliğine İlişkin Sonuçlar

Mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösteren sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar.” ifadesine 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir.” ifadesine 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...işini savaştıran öğretmenleri takip eder ve uyarır.” ifadesine 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır.” ifadesine 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar.” ifadesine 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...sorunlarımı dinler çözüm üretmeye çalışır.” ifadesine 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” ifadesine 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlere güvenilir bir yönetici olduğuna hissettirir.” ifadesine 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.

5.1.2.4. Okul Türü Değişikliğine İlişkin Sonuçlar

Okul türü değişkeni açısından anlamlı farklılık gösteren sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...yaş farkını dikkate almaz.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=2,804$ $p<,05$)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=2,165$ $p<,05$)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...özel hayatındaki olumsuzlukları özel hayatına yansıtmaz.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=3,939$ $p<,05$)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...bilgi ve tecrübelerini her zaman paylaşır.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=6,951$ $p<,05$)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkanlar ölçüsünde azami gayret gösterir.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=3,166$ $p<,05$)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlerin farklı yeteneklerini ortaya çıkarmak için uygun ortamlar hazırlar.” İfadesine ilişkin farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmüştür.($t=-2,455$ $p<,05$)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=2,717$ $p<,05$)

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin”...işini savsaklayan öğretmenleri takip eder ve uyarır.” İfadesine ilişkin farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmüştür.($t=-6,347$ $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular.” İfadesine ilişkin farklılığın özel okullar lehine olduğu görülmüştür.($t=-3,005$ $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=3,953$ $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...ikna kabiliyeti çok yüksektir.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=4,975$ $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...tutum ve kararlılığı ile beni motive eder.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=2,453$ $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=2,506$ $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...sorunlarımı dinler, çözüm üretmeye çalışır.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=2,472$ $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...şeffaf bir yönetim sergiler.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=4,482$ $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=4,234$ $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...ilgili mevzuatları yakından takip eder ve tüm personeli bilgilendirir.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=3,559$ $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlere, güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir.” İfadesine ilişkin farklılığın devlet okulları lehine olduğu görülmüştür.($t=2,804$ $p<,05$)

5.1.2.5. Branş Değişikliğine İlişkin Sonuçlar

Branş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösteren sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...işini savsaklayan öğretmenleri tespit eder ve uyarır.” ifadesine ilişkin farklılığın sınıf öğretmenlerinde daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlere güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir.” ifadesine ilişkin farklılığın sınıf öğretmenlerinde daha yüksek olduğu saptanmıştır.

5.1.2.6. Okulda Çalışma Süresi Değişikliğine İlişkin Sonuçlar

Okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık gösteren sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...tüm öğretmenlere eşit davranır.” ifadesine ilişkin farklılığın 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerde daha fazla olduğu görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...yaş farkını dikkate almaz.” ifadesine ilişkin farklılığın 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerde daha fazla olduğu görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...cinsiyet ayrımı yapmaz.” ifadesine ilişkin farklılığın 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerde daha fazla olduğu görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...bizim için sosyal faaliyetler hazırlar ve uygular.” ifadesine ilişkin farklılığın 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerde daha fazla olduğu görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okuldaki fiziki şartları eğitim öğretim etkinlikleri için yeterli düzeye ulaştırmaya çalışır.” ifadesine ilişkin farklılığın 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerde daha fazla olduğu görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...tutum ve kararlılığı ile beni motive eder.” ifadesine ilişkin farklılığın 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerde daha fazla olduğu görülmüştür.

5.1.2.7. Okul Düzeyi Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Okul düzeyi değişkeni açısından anlamlı farklılık gösteren sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...yaş farkını dikkate almaz. ” ifadesine ilişkin farklılığın ortaokul lehine olduğu görülmüştür.($t=-2,604$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...cinsiyet ayrımı yapmaz. ” ifadesine ilişkin farklılığın ortaokul lehine olduğu görülmüştür.($t=-2,294$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar.” ifadesine ilişkin farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmüştür.($t=2,528$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...özel hayatındaki olumsuzlukları okul ortamına yansıtmaz. ” ifadesine ilişkin farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmüştür.($t=2,426$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...bilgi ve tecrübelerini her zaman paylaşır.” ifadesine ilişkin farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmüştür.($t=3,001$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkanlar ölçüsünde azami gayret gösterir.” ifadesine ilişkin farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmüştür.($t=2,449$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir.” ifadesine ilişkin farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmüştür.($t=2,745$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...hizmet içi eğitimlere katılmamızı destekler.” ifadesine ilişkin farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmüştür.($t=3,378$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır .” ifadesine ilişkin farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmüştür.($t=2,820$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...fikir ve önerilerimiz için bize yeterince zaman ayırır.” ifadesine ilişkin farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmüştür.($t=3,537$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...sorunlarımızı dinler,çözüm üretmeye çalışır.” ifadesine ilişkin farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmüştür.($t=3,337$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” ifadesine ilişkin farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmüştür.($t=2,283$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...ilgili mevzuatları yakından takip eder ve tüm personeli bilgilendirir.” ifadesine ilişkin farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmüştür.($t=3,017$, $p<,05$)

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlere, güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir.” ifadesine ilişkin farklılığın ilkökul lehine olduğu görülmüştür.($t=4,360$, $p<,05$)

5.1.2.8. Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı farklılık gösteren sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar.” ifadesine ilişkin farklılığın ön lisan grubundaki öğretmenlerde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin”...öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkatte alır.” ifadesine ilişkin farklılığın ön lisan grubundaki öğretmenlerde daha yüksek olduğu görülmüştür.

İçsel Güdüleme İle Demografik Değişkenler arasındaki İlişki

İçsel güdüleme ile demografik değişkenler arasındaki ilişki aşağıda sıralanmıştır.

Cinsiyet değişkeni ile içsel güdüleme arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu tespit edilmiştir.

Yaş değişkeni ile içsel güdüleme arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Mesleki kıdem değişkeni ile içsel güdüleme arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Okul türü değişkeni ile içsel güdüleme arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın devlet okulları lehine olduğu tespit edilmiştir.

Branş değişkeni ile içsel güdüleme arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Okulda çalışma süresi değişkeni ile içsel güdüleme arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Okul düzeyi değişkeni ile içsel güdüleme arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın ilkokullar lehine olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenim düzeyi süresi değişkeni ile içsel güdüleme arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

5.2.TARTIŞMALAR

5.2.1.Demografik Yapıya İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin sonucuna bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlara dair tartışmalar yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun devlet okullarında çalışması ve okul düzeyi olarak orta okullarda branş öğretmeni olarak görev yapması, erkeklerin branş öğretmenliğini tercih etmeleri ile ilgili olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun buldukları okullarda 1-5 yıl arasında görev yapıyor olmaları öğretmenlerin il içi veya il dışı yer değişiklikleri dönemlerinde yer değişikliği talebinde bulunmalarıyla açıklanabilir.Nitekim yer değişikliği yapan öğretmen sayısının yüksek olması bu kanıyı desteklemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun 6-10 arası bir kıdeme sahip olmaları ve büyük çoğunluğunun lisans mezunu olması Milli Eğitim Bakanlığının eğitim politikası ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir.Eğitim fakültelerinin öğrenim sürelerini 4 yıl olması ve atmalarda yaşanan kadro sıkıntısı öğretmenlerin mesleğe mezun olur olmaz başlayamamaları yaş ve kıdem ile ilgili düşünceleri desteklemektedir.

5.2.2.Alt Problemlere İlişkin Tartışmalar

5.2.2.1.Cinsiyete İlişkin Tartışmalar

”... tüm öğretmenlere eşit davranır.”

”...tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkanlar ölçüsünde azami gayret gösterir.”

”...tüm öğretmenlerin farklı yeteneklerini ortaya çıkarmak için uygun ortamlar hazırlar.”

”...okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir.”

”...bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular”

”...öğretmenleri motive etmek için her yolu dener.”

”...hizmet içi eğitimlere katılımımızı destekler.”
”...öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır.”
”...ikna kabiliyeti çok yüksektir.”
”...okuldaki fiziki şartları eğitim öğretim etkinlikleri için yeterli düzeye ulaştırmaya çalışır.”
”...öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için fırsat verir.”
”...tutum ve kararlılığı ile beni motive eder.”
”...öğretmen arkadaşlarımızla uyumlu ve işbirliği içinde çalışmamızı sağlar.”
”...fikir ve önerilerimiz için bize yeterince zaman ayırır.”
”...elde ettiğimiz başarıları takdir eder.”
”...okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar.”
”...sorunlarımı dinler,çözüm üretmeye çalışır.”
”...kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi sahiplenmemi sağlar.”
”...öğretmenlere,güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir.”
”...okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.”

ifadelerine erkek öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.Böyle değerlendirmelerin

de mevcut yöneticilerin büyük çoğunluğunu erkek olması, erkek yöneticilerin belirtilen konulara daha duyarlı olması,erkek yöneticilerin okul yönetimi dışında daha başka sorumluluk almamaları,kendilerini gösterme çabaları,okulu sahiplenme duyguları,üst makamlar tarafından performanslarının sürekli değerlendirilme ihtimali,sorunlar karşısında daha soğuk kanlı olmaları ve kendine güven duygularını baskın olması gösterilebilir.

”... cinsiyet ayrımı yapmaz.” ifadesine ise kadınlar lehine bir sonuç çıkmıştır.

Bu durum ise kadınların toplumdaki üstlenmiş olduğu rolden kaynaklanabilir.

5.2.2.2.Yaş Değişkenine İlişkin Tartışmalar

”...kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi sahiplenmemi sağlar.”

”...cinsiyet ayrımı yapmaz.”

”...yaş farkını dikkate almaz.” ifadelerine 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin daha yüksek oranda olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür.Bu durumun mevcut

yöneticilerin yaş ve kıdemleriyle ilgili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin, yöneticilerini mesleklerinin ilk yıllarında bir çok alanda model aldıkları ve yöneticilerine tecrübelerinden dolayı daha saygın davrandıkları değerlendirilmektedir. Yine yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı okul yöneticilerinin de 20-30 yaş aralığına sahip öğretmenlere diğer öğretmenlerden daha farklı yaklaştıkları düşünülmektedir.

”...okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar.”

”...öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır.”

”...sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar.” ifadelerine 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin daha fazla olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür. Burada okul yöneticilerinin tecrübelerinden kaynaklanan bir durum söz konusu olabilir. Tecrübeli okul yöneticilerinin yaş ortalaması yükselen, mesleki tükenmişlik ile yüz yüze olan öğretmenleri tecrübelerini kullanarak içsel motivasyonlarını harekete geçirmeyi başarabildiğini düşünebiliriz. Yine öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil edip onlarda önemsediklerini hissetmelerini sağlayarak öğretmenlerin tecrübelerinden faydalandığı ve öğretmenlerde motivasyonu artırdığını düşünebiliriz.

5.2.2.3. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tartışmalar

”...sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar.”

”...okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir.”

”...öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır.”

”...okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.”

”...okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar.” ifadelerine 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür. Buradaki sonuçların mesleğinde uzun yılları geride bırakan öğretmenleri motive edebilmek için okul yöneticisinin bu öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil ederek, önemli oldukları hissini vererek, ortamı uygun hale getirerek ve öğretmenlerin kusurlarını kapatıp telafi yoluna giderek onları motive etmek ve başarıyı yakalamak çabası olarak değerlendirilebiliriz. Aksi bir durum okula dolayısıyla eğitim ve öğretime olumsuz yansıtacağı açık olduğundan yöneticinin mantıklı bir yol izlediği düşünülmektedir.

”...öğretmenlere güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir.”

”...sorunlarımı dinler çözüm üretmeye çalışır.” ifadelerine 16-20 kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.Bu durumun 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin mesleklerinde tecrübe kazanmaları ve okul yöneticisine her türlü sorunu iletmeden kendi imkanlarıyla çözebilmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.Yine 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sorunlarını okul yöneticisinin daha fazla dikkate almasının da etken olduğu düşünülmektedir.

5.2.2.4.Okul Türü Değişkenine İlişkin Tartışmalar

”...yaş farkını dikkate almaz.”

”...sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar.”

”...özel hayatındaki olumsuzlukları özel hayatına yansıtmaz.”

”...bilgi ve tecrübelerini her zaman paylaşır.”

”...tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkanlar ölçüsünde azami gayret gösterir.”

”...okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir.”

”...öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır.”

”...ikna kabiliyeti çok yüksektir.”

”...tutum ve kararlılığı ile beni motive eder.”

”...okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar.”

”...sorunlarımı dinler, çözüm üretmeye çalışır.”

”...şeffaf bir yönetim sergiler.”

”...okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.”

”...ilgili mevzuatları yakından takip eder ve tüm personeli bilgilendirir.”

”...öğretmenlere, güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir.” İfadelerine devlet okullarında çalışan öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.Bu beklenen bir sonuçtur.İlgili kanun ve yönetmelikler, devletin yapısı, öğretmenlerin kendilerini devlette daha güvende hissetmeleri ve iş güvencesinin bu durumu açıkladığı düşünülmektedir.Ayrıca yöneticinin okuldaki imkansızlıklardan dolayı başarısının

düşmesini engellemesinin tek yolu okulda çalışan öğretmeni motive etmekten geçtiğini bilmesi de bu durumu açıklayıcı etmenler arasında gösterilebilir.

”...bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular.”

”...işini savsaklayan öğretmenleri takip eder ve uyarır.”

öğretmenlerin farklı yeteneklerini ortaya çıkarmak için uygun ortamlar hazırlar.”

ifadelerine özel okullarda çalışan öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.Bu da beklenen bir sonuçtur.Bu sonucun özel okullardaki maddi ve fiziki imkanlardan ve başarı kaygısından kaynaklandığı düşünülmektedir.Özel okulların ticari amaçlı kuruluşlar olmasının da etkisinin olduğu unutulmamalıdır.

5.2.2.5.Branş Değişkenine İlişkin Tartışmalar

”...öğretmenlere güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir.”

”...işini savsaklayan öğretmenleri tespit eder ve uyarır.” İfadelerine sınıf öğretmenlerinin daha fazla katıldıkları görülmüştür.Okul yöneticilerinin büyük bir kısmının sınıf öğretmeni kökenli olması yöneticinin sınıf öğretmenleriyle iletişiminin daha kuvvetli olmasına sağladığı ve bunun da yöneticiyi güvenilir kıldığı düşünülmektedir.Branş öğretmenlerinin eğitiminden sorumlu olduğu öğrencilerin yaş itibarı ile 10-14 yaş aralığında olması branş öğretmenlerinin öğrencilere sorumluluk verirken aşırıya kaçmalarına neden olduğu ve bu durum karşısında branş öğretmenlerinin iş akışı nedeni ile sık sık yönetici ile karşı karşıya geldiği varsayılmaktadır.Bu nedenle de sınıf öğretmenlerinin ”...işini savsaklayan öğretmenleri tespit eder ve uyarır.” İfadesine daha fazla katıldığı düşünülmektedir.

5.2.2.6.Okulda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tartışmalar

”...bizim için sosyal faaliyetler hazırlar ve uygular.”

”...yaş farkını dikkate almaz.”

”...tüm öğretmenlere eşit davranır.” ifadelerine 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.Bu durum aynı okulda 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerin motivasyonunu kaybetmemeleri için okul yöneticilerinin faaliyet yapma zorunluluklarıyla açıklanabilir.Öğretmenlerin eğitim

öğretim dışında adalet,yaş farkından kaynaklanabilecek sorunlar ve eşitlik açısından beklentilerinin karşılandığı düşünülebilir.

”...okuldaki fiziki şartları eğitim öğretim etkinlikleri için yeterli düzeye ulaştırmaya çalışır.”

”...cinsiyet ayrımı yapmaz.” ifadelerine 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.Bu sonucun aynı okulda 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlerin yeniliklere açık olmaları ve mesleklerinin en verimli zamanlarında olmalarıyla ilgili olabileceği düşünülmektedir.

”...tutum ve kararlılığı ile beni motive eder.” ifadesine 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.Bu sonucun aynı okulda 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlerin örnek ve model olabilecek ve tecrübe sahibi yöneticileri sahiplenmeleriyle ilgili olduğu düşünülmektedir.

5.2.2.7.Okul Düzeyi Değişkenine İlişkin Tartışmalar

”...yaş farkını dikkate almaz. ”

”...cinsiyet ayrımı yapmaz. ” ifadelerine ilişkin farklılığın orta okul öğretmenleri lehine olduğu görülmüştür.Bu durumun orta okulda görev yapan öğretmenlerin çoğunun yaş ortalamasının yüksek olmasından ve orta okul öğretmenlerinin çoğunun erkek öğretmenlerden oluşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

“öğretmenlere, güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir.”

”...özel hayatındaki olumsuzlukları okul ortamına yansıtmaz. ”

”...bilgi ve tecrübelerini her zaman paylaşır.”

”...tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkanlar ölçüsünde azami gayret gösterir.”

”...okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir.”

”...hizmet içi eğitimlere katılmamızı destekler.”

”...öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır .”

”...fikir ve önerilerimiz için bize yeterince zaman ayırır.”

”...sorunlarımızı dinler,çözüm üretmeye çalışır.”

”...okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.”

”...ilgili mevzuatları yakından takip eder ve tüm personeli bilgilendirir.”

”...sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar.” ifadelerine ilkökul öğretmenlerinin daha fazla katıldığı saptanmıştır.Bu durumun yöneticilerin büyük çoğunluğunu erkek, orta yaşın üzerinde, tecrübeli ve sınıf öğretmenliği kökenli olmasıyla ilgili olabileceği düşünülmektedir.Yine okul yöneticilerinin sınıf öğretmenleriyle olan olumlu ilişkilerinin de bu durumla yakından ilgili olabileceği varsayılmaktadır.Yöneticinin en fazla zamanı sınıf öğretmenleriyle geçirmesi ve orta okul öğretmenlerinin ders programlarındaki dengesizliğin bu durumlara etki ettiği düşünülebilir.

5.2.2.8.Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tartışmalar

”...öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkatte alır.”

”...sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar.” ifadelerine ön lisans grubundaki öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür.Bu durumun ön lisans mezunu öğretmenlerin yaşlarıyla ve tecrübeleriyle ilgili olabileceği düşünülmektedir.

5.3.ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlara dayanılarak oluşturulan öneriler yer almaktadır.

Okulların örgütsel bir yapı olduğu düşünüldüğünde, örgütün verimli ve etkili bir şekilde işlevini yerine getirebilmesi için öncelikle yönetimin, işi bilen ve uygulayabilen insanlardan seçilmesi şarttır.Yani Milli Eğitim Bakanlığının yönetici seçimleriyle ilgili olarak uluslar arası kriterleri ülkemizde de uygulanmasını sağlaması gerekir.Yanlış yönetici seçimlerinin telafi imkansız zararlar doğuracağı unutulmamalıdır.Şeffaf, adil ve liyakata dayılı bir yönetici belirleme çalışması bir an önce hayata geçirilmelidir.

Yöneticilerin görev yaptıkları kurumları ve öğretmenleri yakından tanımaları gerekir.Öğretmenler yöneticilerini sadece yönetici olarak görmezler.Bazı durumlarda okul

yöneticileri öğretmenler için farklı rollere girebilirler.Bu nedenle yöneticiler birlikte çalıştığı öğretmenlerin özel durumlarından haberdar olmalı ve bu durumlarına kayıtsız kalmamalıdır.

Öğretmenler kendilerini yöneten insanların kendilerinden daha zeki ve becerikli olmasını beklerler.Bu durum yöneticiye saygınlık kazandırır.Aksi halde öğretmenler saygı duymadıkları yöneticilerinin taleplerini ve fikirlerini benimsemezler.Bu durum öğretmenlerin motivasyonu ile yakından ilgili bir durumdur.

Yöneticiler öğretmenlerin başarılarını takdir etmelidir.Bu başarı küçük veya büyük olarak değerlendirilmemelidir.Eğitim öğretim adına yapılmış ve okula,öğrenciye,veliye ve çevreye katkı sağlayan tüm başarılar takdirle karşılanmalı ve öğretmenler onureedilmelidir.Bu türlü davranışlar hem yöneticiye saygınlık ve güven kazandırır.Hem de öğretmenin motivasyonunu arttırır.Motivasyonu artan öğretmen daha verimli çalışır.

Yöneticiler öğretmenlerin farklı yönlerini keşfederek değerlendirmeli ve öğretmenin özel olduğunu hissettirmelidir.Yeteneği ile ilgili öğretmenin kendini geliştirmesi için onu yönlendirmeli ve cesaretlendirmelidir.Bu durum öğretmende öğrenme duygusunun sürekli etkin olmasına sebep olacaktır.

Yöneticiler öğretmenlerin sadece öğretmen olduğunu düşünmemelidirler.Her öğretmenin aynı zamanda sosyal bir yaşantısının olduğunu unutmamalıdır.Öğretmenleri sosyal anlamda tatmin edecek faaliyetler yapmalıdırlar.Bu faaliyetler öğretmenlerin daha yakından diyaloga girmelerine sebep olacak ve öğretmenleri daha da yakınlaştıracaktır.Okul ortamı iş yeri olmaktan çıkarak ikinci bir aile ortamına dönüşecektir.Bu da motivasyonu arttıracak ve başarı seviyesine olumlu etki edecektir.

Yöneticiler öğretmenleri kendilerini geliştirmeleri için cesaretlendirmelidir.Hizmet içi eğitimlere öğretmenleri teşvik etmeli ve bilgilerini paylaşacakları uygun ortamlar hazırlamalıdır.

Bunun yanı sıra yöneticiler de sürekli kendilerini geliştirmeli ve yasal mevzuatı yakından takip etmelidir.Bu bilgilerini de öğretmenlerle paylaşmalıdır.Ayrıca yöneticiler de yönetim, iletişim, motivasyon, empati vb .konularda bilgi sahibi olmalı ve kendisini sürekli geliştirmelidir.

Yönetim bir sanat olduğu gerçeği ile hareket eden bir yönetici hem mutlu olacaktır.Hem de mutlu edecektir.Bu duygu beraberinde okulun hem iç paydaşlarına hem de dış paydaşlarına olumlu yansıyacaktır.

Yönetici öğretmenlerin görüş ve önerilerine kulak vermeli ve bu sayede onları yönetime ortak ederek yönetimin bir parçası haline getirmelidir.Bu durum öğretmende önemsendiği hissini uyandıracak ve motivasyonunu artıracaktır.Ayrıca şeffaf bir yönetim beraberinde güveni de getireceğinden yöneticinin saygınlığını artıracaktır.Öğretmeninde okulu sahiplenmesine sebep olacaktır.

5.4.KAYNAKÇA

- Ak , B.,Hastane Yöneticiliği, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1990.
- Akgül, S. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya. 2012.
- Akgün, A. ve Kaya, S., Hastanelerde Personel Devri, Sağlık Yönetimi 2, 1998.
- Arık, İ.A., Motivasyon ve Heyecana Giriş, Elif Ofset, İstanbul, 1996
- Aslan, Ö. ve Akbayrak, N., 2002, “Hemşirelerde İş Doyumu”, Modern Hastane Yönetimi Dergisi , VI (2) : 29-30.
- Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Eko Ofset, İstanbul, 1996.
- Aştı, N., 1993, ”Çalışan Hemşirelerin İş Günü Kaybı , Nedenleri , Sıklığı ve İş Doyumu İlişkisi”, Sağlık Birimleri Enstitüsü Hemşirelik A.A. Dalı Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi .
- Barutçugil, İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- Başaran, İ. E., Eğitime Giriş, Sevinç Matbaası, Ankara, 1982, 1992.
- Bayar, M. , Durna, M. ve Söylemez, D., 2001, “Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Etkisi ve Personelin Üzerine Etkisi”, IV. Ulusal Sağlık Ve Hastane Yönetimi Sempozyumu , İstanbul .
- Baykal B., 1978, “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No. 2524, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayın No. 428,İ.Ü. İşletme Yönetimi ve Muhasebe Enstitüsü Yayın No : 1, İstanbul: Divan Matbaacılık.
- Baysal, A.C.Tekarslan, E., 1994, “Davranış Bilimleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 191, İstanbul.
- Berry, M. L.Psychology at Work: An IntroductiontoIndustrialandOrganizationalPsychology, McGraw-Hill, New York, 1998.
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.

- Coleman, R. ve Barrie, G., *Yöneticinin Kılavuzu, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994.*
- Cüceloğlu, D., *İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.*
- Cüceloğlu, D. *İnsan ve Davranış, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.*
- Çelebioğlu F. 1990, "İşbilim" Küre Ajans, İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Dalkıran, M., 1993, "TSK Asker Hastanelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Daha Verimli Çalışmasına Etki Eden Motive Edici Faktörlerin Analizi", GATA Sağ. Bil. Enst. Sağ. Hiz. Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.
- Demir, C. ve Tatar, F., 2000, "Hemşirelerin Hastane Yönetiminden Beklentilerinin Karşılama Düzeyleri", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi 5 (2), 84-87.
- Demir, M., 2000, "Kariyer Planlama ve Motivasyon Olgusu ve İşgörenlerin Kariyer Kavramı Hakkında Tutumları İle İlgili Bir Araştırma", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dereli, T., *Çalışma İlişkilerinde Güncel Sorunlar, Basisen, 1997.*
- Dilekmen M. ve Ada Ş., 2005, "Öğrenmede Güdülenme", Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:11.
- Dilmaç, B., *Sınıfta Motivasyon, M. Gürsel, H. Sarı ve B. Dilmaç (Edt.), Sınıf yönetimi içinde, Eğitim Kitabevi Yayınları. Konya, 2004.*
- Efil, İ., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1996.*
- Erdoğan, İ., *İşletmelerde Davranış, Küre Ajans, İstanbul, 1991.*
- Eren, E., *Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.*
- Eren, E., *Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.*
- Eren, E., *Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.*
- Eren, E., *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.*
- Erkut, H., 1992, "Verimlilik Özendirme", *Verimlilik Dergisi* 4, 16-17 .
- Eyüboğlu, B., 1999, "Bir Sağlık İşletmesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi", Yüksek Lisans, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Fidan N., *Okulda Öğrenme ve Öğretme, Alkım Yayın Evi, Ankara, 1996.*

Gardner, R. C., *Social psychology and second language learning: The role of attitudes and motivation*, Edward Arnold Publishers, London, 1985.

Genç, N., *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005.

Gökçe, O. ve Atabey, A., 2001, "Davranış Bilimleri" (Ders Notları), Konya.

Gültekin, B., 1990, "Zekai Tahir Burak Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Personelinin İşe Yabancılaşması Konusunda Bir Araştırma", H. Ü. Sağlık Bilimleri Ens. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.

Gündüz, H., 1996, *Motivasyon Aracı Olarak Öneri Sistemi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gür, M., 1987, "Hastane Personelini Motive Eden Faktörler", H. Ü. Sağlık Bilimleri Ens. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.

Gürgeç, H., *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

Hagemann, G., *Motivasyon El Kitabı*, Reprosel Matbaa Hizmetleri, İstanbul, 1995.

Hall, H. R., *Dimensions of Work*, Sage Publications, London, 1986.

Hoy, W. K. and Miskel, C. G., 2005, "Educational Administration: Theory, research, and practice, 7th edition", McGraw-Hill, New York.

Huber, D., *Leadership and Nursing Care Management, Second Edition*, W.B. Saunders Company, 2000.

Ivanchevich, M. J. ve Michael, T. M., *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill Higher Education, New York, 2002.

İflazoğlu A. ve Tümkaya S., 2008, "Öğretmen Adaylarının Öğrenme Stratejileri İle Sosyo Demografik Özellikler ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 23.

İncir, G., *Çalışanları İsteklendirmede Etkili Birkaç Özendirici*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1984.

Johns, G., *Organizational Behavior Understanding and Managing Life at Work*, Four Edition, Copyright by Harper Rollins Collage publishers, Inc., 1996.

Kakabadse, A. , Ludlow R. ve Vinnicombe S., *Working in Organizations*, Penguin Books, London, 1988.

Kaliath T. ve Morris R., 2002, "Jobsatisfaction Among Nurses: A Predictor of Burnout Levels." Abst. The Journal of Nursing Administration.

Kılıç, N., 1992, ‘‘Motivasyonun İşgören ve İşletme Üzerindeki Etkileri ve İşgörenin Motivasyonunu Artırmanın Yolları’’, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi , İstanbul.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.

L. , Fred ve Davis K.,OrganizationalBehavior, Irvvin / McGravv- Hill, New York, 1999.

Marrison R.S.,Jones L., ve Fuller B., 1997, ‘‘TheRlationBetweenLeadershipstyleand Empowerment on JobSatisfaction of Nurses’’, Abst. TheJournal of Nursing Administration.

Maslow A. H., A Theory of Human Motivation, OriginallyPublished in PsychologicalReview, 50, 370-396, 1943.

McGregor, D. M.,The Human Side of Enterprise, Management andOrganizationalBehaviorClassics, Irvvin/ McGravv- Hill New York, 1999.

McShane, S. L. ve Glinow M.A.V.,OrganizationalBehavior, Emerging Real it is far theWorkplaceRevolution, McGravv- HillHigherEducation, New York, 2003.

Miner J. B.,OrganizationalPsychology, Mcgraw-HillCollegeIndustrial, 1991.

Mullins, J. L., Management andOrganizationalBehavior, PearsonEducation Limited., London, 1999.

Newstrom, J. andScannell, E., TheBigBook of Team Building Games: Trust-BuildingActivities, Team SpiritExercises, andOtherFunThingsto..., 1997.

Oral, S. ve Kuşluvan, Z., 1997, ‘‘Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar’’, MPM Yayını Verimlilik Dergisi. : 4-96, 06, 12-114 .

Ökdemir, P.,Boyraz, Ş., Öztürk, Y., Yazar, M., Vatansefer, E., Kılıçkaya, A., Koşar, N. ve Kişioğlu, Ş.Y., 2004, ‘‘İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Acil Cerrahi Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Durumlarının Değerlendirilmesi’’ Modern Hastane Yönetimi Dergisi , 8 (1) : 63-72.

Öney, H., 2003, ‘‘Burdur İli Sağlık Ocakları ve Sağlık Evlerinde Görev Yapan Ebelerin Motivasyonu Konusunda Bir Araştırma’’, M.Ü. Sağlık Eğitim Fakültesi, Ders Kitapları, Okul Bitirme Tezi , İstanbul.

Öztürk, H., 2002, ‘‘Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri’’, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü .

Pawlusiok , M.C., 1995, ‘‘Team Development, Motivetionandİnspiration’’, I. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası.

Porteus, M.,OccupationalPsychology, Prentice Hail, London, 1997.

Richard, H, Jossey, B., Business andEconomics, 1990.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji ,Bursa: Alfa Basım Yayım, 1999.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Basım Dağıtım, 1998.

Sabuncuoğlu, Z., ‘‘Personel Yönetimi’’, Furkan Ofset, Bursa, 1997.

Sapancalı, F., 1993, ‘‘Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar’’, Verimlilik Dergisi , 4, : 55 - 73, Ankara : Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Seeley, E., 1992, "UumanNeedsand Consumer Economics: TheImpact of Maslovv'sTheory of Motivationfor Consumer ExpenditurePatterns". Jurnal ofSocio-Economics 21.(4) :303- 325.

Senemoğlu, N., 2003, ‘‘Türkiye’de Sınıf Öğretmeni Yetiştirme Uygulamaları, Sorunları, Öneriler’’, Süleyman Demirel Üniversitesi, Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi Haziran, Sayı:5 ss:154-193.

Shader, K.,Brome, M. , Brome, C.D.,West, M.E., ve Nash, M., 2001, ‘‘FactorsInfluencingSatisfactionandAnticipatedTurnoverforNurses in an AcademicMedical Center’’, Abst., TheJournal of Nursing Administration.

Shani, A.B. Rami ve James, B. Lau.,Behavior in Organizalions, An EsperimentalAppvoach, McGravv - MilillighcrEducation, New York, 2000.

Spector, P.,IndmtrialandOrganizationalPsychology: ResearchandPraclice, John Wilcy&Sons. Inc., New York, 1996.

Spence, L.,Finegan, H.K., ve Shamian, J., 2001, ‘‘TheImpact of Workplace Empowerment, OrganizationalTrust on staffNursesWorkStaisfactonandOrganizationalCommitment’’, Abst. HealtCare Management.

Şaydanlı, Ş., Turgay, M., Polat, Ş.,Gönül, N.,Baran, Z.,Kalkan, G., ve Turan, T., 1998, ‘‘Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Motivasyonlarının Değerlendirilmesi’’, Modern Hastane Yönetimi Dergisi , 2 (29):32, İstanbul.

Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

Şimşek, Ş. ve Arkadaşları, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınevi, Ankara, 1998.

Tüfekçioğlu, A., 2001, ‘‘Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi’nde Çalışan Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler’’, M.Ü. Sağlık Eğitim Fakültesi, Okul Bitirme Tezi.

Tüzün, İ. K. Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.2006.

Tyagi, P.K.,RelativeImportance of KeyJobDimensionsandLeadershipBehaviors in MotivatingSalespersonWorkPerformance. Journal of Marketing, 1985.

Wiley, C. Whatmotivatesemployeesaccordingtoover 40 yearsofmotivationsurveys. International Journal of Manpower, 18(3), 1997, 263-280.

Williams, M.D. andBurden, R.LReuvenFeurstein: Releasingunlimitedlearningpotential, In D. Mendelsolm (ed) ExpandingOurVision Toronto: Oxford UniversityPress, pp.93-109, 1999.

Vural, G. , Eroğlu, K. , Kavuncubaşı, Ş., 1999, ‘‘Hemşirelikte Önderlik Davranışı ve İş Doyumu’’, Modern Hastane Yönetimi, İstanbul.

Yatkin, U.,Azoury, N.B., ve Doumit, M., 2003, ‘‘Personel CharacteristicsandJobSatisfactionAmongNurses in Lebanon’’, Abst. TheJournal of Nursing Administration.

EK-1

Değerli Meslektaşım;

Bu çalışmanın amacı; İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını arttırmada içsel güdüleme yeterliliklerini tespit etmektir.

Bu araştırma konusu ile ilgili görüşlerinizi belirlemek için üç bölümden oluşan sorulara yer verilmiştir. 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 her soruya cevap vermeniz önemlidir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Prof. Dr. Semra ÜNAL

Danışman

Yusuf YALÇIN

Yeditepe Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

I. BÖLÜM

Aşağıdaki seçeneklerden size en uygun seçeneği **X ile işaretlemeniz** gerekmektedir.

KİŞİSEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz:

a. () Kadın b. () Erkek

2) Yaşınız:

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

3) Mesleki Kıdeminiz:

a. () 1-5 yıl b. () 6-10 yıl
c. () 11-15 yıl d. () 16 -20 e. () 20 ve üzeri

4) Okul türünüz:

a.()Devlet okulu b.()Özel okul

5) Branşınız:

a.() Sınıf öğretmeni b.() Branş öğretmeni c.() Rehber öğretmen

6) Bu okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

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

7) Çalıştığınız okul düzeyi:

a.() İlkokul b.() Ortaokul

8. Öğrenim Düzeyiniz:

a. () Ön lisans b. () Lisans c. () Lisans üstü(Yüksek lisans,doktora)

II. BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelerin karşısında bulunan seçeneklerden düşüncenizi en iyi yansıtan sütuna (X) çarpı işareti koyunuz.

Okul müdürü	Her zaman (4)	Çoğu zaman (3)	Bazen (2)	Nadiren (1)
1... tüm öğretmenlere eşit davranır.				
2...yaş farkını dikkate almaz.				
3... cinsiyet ayrımı yapmaz.				
4. ...sorunları paylaşabileceğimiz uygun ortamlar hazırlar				
5... özel hayatındaki olumsuzları okul ortamına yansıtmaz.				
6. ...bilgi ve tecrübelerini her zaman paylaşır				
7...tüm öğretmenlerin rahat çalışabilmesi için imkanlar ölçüsünde azami gayret gösterir.				
8... öğretmenlerin farklı yeteneklerini ortaya çıkarmak için uygun ortamlar hazırlar.				
9. .. okulu cazip kılabilmek için öğretmenlerin isteklerine önem verir.				
10...işini savsaklayan öğretmenleri tespit eder ve uyarır.				
11... bizim için sosyal projeler hazırlar ve uygular.				
12. ...öğretmenleri motive etmek için her yolu dener				
13... hizmet içi eğitimlere katılmamızı destekler.				
14... öğretmenlerden yardım ister ve karar alırken öğretmen görüşlerini dikkate alır.				
15...ikna kabiliyeti çok yüksektir.				
16...okuldaki fiziki şartları eğitim öğretim etkinlikleri için yeterli düzeye ulaştırmaya çalışır.				
17...öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar verir.				
18...tutum ve kararlılığı ile beni motive eder.				
19...öğretmen arkadaşlarımızla uyumlu ve işbirliği				

çinde çalışmamızı sağlar.				
20...fikir ve önerilerimiz için bize yeterince zaman ayırır.				
21...elde ettiğimiz başarıları takdir eder.				
22...okul ortamında kendimi iyi hissetmemi sağlar.				
23...görüş ve önerilerimi önemsedikçe çalışma hevesim artıyor.				
24...okulda spor,eğlence vb. faaliyetlere yer vererek kaynaşmamızı sağlar.				
25...sorunlarımı dinler,çözüm üretmeye çalışır.				
26...kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi sahiplenmemi sağlar.				
27...şeffaf bir yönetim sergiler.				
28...okul çalışanlarının kusurlarını aramak yerine kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.				
29...ilgili mevzuatları yakından takip eder ve tüm personeli bilgilendirir.				
30...öğretmenlere, güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir.				

III.BÖLÜM

Anket soruları dışında belirtmek istediğiniz görüşlerinizi aşağıya maddeler halinde yazınız.

EK 2: ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgileri

Adı Soyadı: Yusuf YALÇIN
Doğum Yeri : Yeşilyurt/MALATYA
Doğum Tarihi: 02.02.1975

Eğitim

Lise: Malatya Lisesi

Lisans: KTÜ Giresun Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
Yüksek Lisans: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Çalıştığı Kurumlar:

2000 Gaziosmanpaşa Öğretmen
2008 Avcılar Müdür Yardımcısı
2014 Avcılar Öğretmen