

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



SINIF ÖĞRETMENLERİNİN YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM  
BECERİLERİNDEN DOLAYI KAZANDIKLARI MOTİVASYONUN İŞ  
DOYUMUNA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Sevtap YİRMİBEŞCİK

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Hamide ERTEPINAR

ŞUBAT 2015

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



SINIF ÖĞRETMENLERİNİN YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM  
BECERİLERİNDEN DOLAYI KAZANDIKLARI MOTİVASYONUN İŞ  
DOYUMUNA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Sevtap YİRMİBEŞCİK  
Y1212.041190

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Hamide ERTEPINAR

ŞUBAT 2015



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans (MEB) Programı Y1212.041190 numaralı öğrencisi **Sevtap YİRMİBEŞCİK**'in "SINIF ÖĞRETMENLERİNİN YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNDEN DOLAYI KAZANDIKLARI MOTİVASYONUN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 27.01.2015 tarih ve 2015/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *ayb. b. k. g.* Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :12/02/2015

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

*Hamide Ertepinar*  
.....

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Uğur TEKİN

*Uğur Tekin*  
.....

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Devrim AKGÜNDÜZ

*Devrim Akgündüz*  
.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## ÖNSÖZ

Eğitim sisteminin en önemli parçası olan okullarda belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli süreci yöneten kişi okul yöneticileridir. Bireyler veya gruplar arasında bilgi, fikir, davranış gibi kavramların paylaşılmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen davranışlara iletişim olarak tanımlanabilir. Hangi alanda olursa olsun verilmek istenen bir mesajın doğru algılanması ve uygulanması sağlıklı iletişimin kurulması ile gerçekleşir. İletişim kavramı; diğer tüm örgütlerin başarılı yönetilebilmesi için ne denli önemli ise, bir eğitim örgütü olan okullar için de o denli önemlidir. Bu nedenle okul yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için iyi bir iletişim becerisine sahip olması gerekir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin gelişmiş olması öğretmenlerin motivasyonunu ve iş doyumunu arttıracak ve eğitime katkı sağlayacaktır. Bu nedenle sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonun iş doyumuna etkisi araştırmaya değer görülmüştür.

Araştırmam sırasında desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Hamide Ertepinar'a ve anketlerimizi doldurarak çalışmama destek veren İstanbul'un Küçükçekmece ilçesinde ilkokullarda çalışan sınıf öğretmeni arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Şubat 2015

Sevtap Yirmibeşçik

Öğretmen

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazandıkları Motivasyonunun İş Doyumuna Etkisi**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.  
(12/02/2015)

Sevtap Yirmibeşçik

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
YEMİN METNİ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	viii
ÖZET .....	x
ABSTRACT .....	xii
1.GİRİŞ .....	1
1.1.    Problem Durumu .....	2
1.2.    Amaç .....	2
1.3.    Alt Problemler .....	2
1.4.    Tanımlar .....	3
2.    KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	4
2.1.    İLETİŞİM .....	4
2.1.1.    İletişimin Tanımı .....	4
2.1.2.    İletişim Türleri.....	5
2.1.2.1.    Kullanılan kodlara göre iletişim türleri .....	5
2.1.2.2.    Toplumsal ilişkiler sistemi olarak iletişim türleri .....	6
2.1.3.    İletişimin İşlevleri .....	8
2.1.4.    İletişim Becerileri.....	8
2.1.5.    Örgütsel İletişim .....	9
2.2.    YÖNETİM .....	10
2.2.1.    Yönetimin Tanımı.....	10
2.2.2.    Örgüt .....	10
2.2.3.    Örgütsel Bağlılık.....	11
2.2.4.    Liderlik.....	14
2.2.1.1.    Liderlik yaklaşımları .....	15
2.2.1.2.    Eğitim kurumlarında liderlik .....	17
2.3.    MOTİVASYON .....	19
2.3.1.    Motivasyonun Tanımı.....	19
2.3.2.    Motivasyon Türleri .....	20
2.3.3.    Motivasyonu Etkileyen Faktörler .....	22
2.4.    İŞ DOYUMU.....	24
2.4.1.    İş Doyumunu Tanımı .....	24
2.4.2.    İhtiyaç ve İstek.....	25

<b>2.5. OKUL YÖNETİMİ AÇISINDAN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖNEMİ .....</b>	<b>26</b>
2.5.1. Eğitim Kurumlarında Yönetim Biçimleri.....	26
2.5.2. Okul Müdürünün Görev, Yetki Ve Sorumlulukları .....	27
2.5.3. İletişim Becerilerinin Yönetim İşlevi İle İlişkisi .....	28
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>30</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	30
3.2. Sayıtlar .....	30
3.3. Sınırlılıklar .....	30
3.4. Verilerin Toplanması.....	31
3.5. Verilerin Değerlendirilmesi .....	32
3.6. Evren ve Örneklem.....	32
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>37</b>
<b>5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....</b>	<b>52</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>58</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>62</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>67</b>

## KISALTMALAR

<b>F</b>	: Frekans
<b>%</b>	: Yüzde
<b>G. İçi</b>	: Grup içi ilişki
<b>G. Arası</b>	: Gruplar arası ilişki
<b>N</b>	: Örneklem sayısı
<b>P</b>	: Anlamlılık düzeyi
<b>SS</b>	: Standart sapma
$\bar{x}$	: Aritmetik ortalama
<b>S</b>	: Serbestlik derecesi
<b>ShX</b>	: Aritmetik ortalamının standart sapması
<b>T</b>	: t testi sonucu elde edilen değer
<b>SPSS</b>	: Statistical Package For Social Sciences



## ÇİZELGELER LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 3.1</b> : Araştırmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Kurumlara Göre Dağılımını Gösteren Çizelge .....	33
<b>Çizelge 3.2</b> : Çalışmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılım Çizelgesi	34
<b>Çizelge 3.3</b> : Çalışmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Dağılım Çizelgesi .....	34
<b>Çizelge 3.4</b> : Çalışmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılım Çizelgesi .....	35
<b>Çizelge 3.5</b> : Çalışmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Yaşa Göre Dağılım Çizelgesi.....	35
<b>Çizelge 3.6</b> : Çalışmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Okul Yöneticileriyle Çalışılan Süreye Göre Dağılım Çizelgesi.....	36
<b>Çizelge 3.7</b> : Çalışmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılım Çizelgesi.....	36
<b>Çizelge 4.1</b> : İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları .	37
<b>Çizelge 4.2</b> : İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları.....	38
<b>Çizelge 4.3</b> : İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları.....	39
<b>Çizelge 4.4</b> : İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sonuçları .....	40
<b>Çizelge 4.5</b> : İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Sonuçları .....	41
<b>Çizelge 4.6</b> : İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları.....	42
<b>Çizelge 4.7</b> : İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Okul Yöneticisi ile Çalışılan Süre Değişkenine Göre Sonuçları .....	43
<b>Çizelge 4.8</b> : İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Sonuçları .....	44
<b>Çizelge 4.9</b> : Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazanılan Motivasyon Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları.....	45
<b>Çizelge 4.10</b> : Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazanılan Motivasyon Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları.....	46
<b>Çizelge 4.11</b> : Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazanılan Motivasyon Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sonuçları .....	47
<b>Çizelge 4.12</b> : Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazanılan Motivasyon Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Sonuçları .....	48
<b>Çizelge 4.13</b> : Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazanılan Motivasyon Ölçeği Puanlarının Okul Yöneticisi ile Çalışılan Süre Değişkenine Göre Sonuçları.....	49
<b>Çizelge 4.14</b> : Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazanılan Motivasyon Ölçeği Puanlarının Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Sonuçları .....	50

<b>Çizelge 4.15 :İş Tatmini Ölçeği Puanları ile Motivasyon Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiler.....</b>	<b>51</b>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

## **SINIF ÖĞRETMENLERİNİN YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNDEN DOLAYI KAZANDIKLARI MOTİVASYONUN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ**

### **ÖZET**

Bu araştırma, sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonun iş doyumuna etkisini vurgulamak amacıyla yazılmıştır.

Okulun türü, ismi, amacı, programı ve işleyişleri küçük farklarla birbirine benzeseler de okulda çalışan personelin davranışları, ilişkileri ve iklimi bakımından birbirine benzemezler. Bunun en önemli nedenlerinden biri yöneticilerin okulu yönetirken oynadıkları rollerdir. Eğitim ve okul yönetimi uzmanları, iletişim rolünü başarılı olarak oynayan müdürlerin, okul yönetimine daha etkili olduklarını ifade etmektedir. İletişim; bireyler veya gruplar arasında bilgi, fikir, davranış gibi kavramların paylaşılmasını sağlamak amacıyla yapılan çabalar olarak tanımlanabilir. Motivasyon; güdüleme, belirli bir amaç doğrultusunda bireyi harekete geçmesini sağlayan güçtür. Başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici öncelikle iş görenleri örgüt amaçlarına yönlentmeyi yani onları güdülemeyi bilmelidir. İş doyumunu; iş ortamını oluşturan durumlara karşı çalışanların gösterdikleri olumlu veya olumsuz duygulardır. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin gelişmiş olması öğretmenlerin motivasyonunu ve iş doyumunu arttıracak ve eğitime katkı sağlayacaktır. İletişim ve eğitim bugün artık birbirinden ayrılmaz iki kavramı ifade etmektedir. Bunun temel nedeni; eğitim amaçlarını gerçekleştirmenin tek yolunun iletişim kurmaktan geçmesinden kaynaklanmaktadır. Yapılan bu çalışmayla okul yöneticisinin etkili iletişim becerilerinin, eğitim sürecinin demirbaşı olan öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisine vurgu yapılarak, iş doyumları üzerindeki etkisine dikkat çekmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın alt problemleri toplamda 13 maddedir. Kişisel bilgiler formundaki bilgilerden elde edilen veriler ile oluşturulmuştur. Yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, mezun olunan eğitim kurumu, okul yöneticisi ile çalışılan süre, görev yapılan okuldaki hizmet süresi değişkenlerinden alt problemler oluşturulmuştur. Yapılan bu çalışmanın evreni, 2013-2014 eğitim öğretim yılı içerisinde, İstanbul'un Küçükçekmece ilçesinde bulunan Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olan resmi okullarda çalışan tüm öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise bu okullardan gönüllülük nesasına dayalı ve rastgele seçilen 200 sınıf öğretmenini kapsamaktadır.

Verileri elde etmek amacıyla ise bir tane demokrafik bilgi formu ve iki tane ölçek kullanılmıştır. Uygulanan bilgi formu 6 adet sorudan oluşmaktadır. Bu sorular cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, hizmet süresi, okul yöneticisi ile çalışılan süre, yaş ile ilgili sorulardır. Araştırmacı, öğretmenlere yönelik motivasyon ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde, yöneticilere yönelik belirlediği motivasyon maddelerini uzman görüşüne sunmuş ve uzmanların görüşü doğrultusunda belirlenen 20 tane motivasyon maddesinin araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Kullanılan

ikinci ölçek ise; Weiss, Davis, England, ve Lofquist tarafından 1967'de çalışan bireylerin iş yaşamındaki memnuniyet düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen 'Minnesota İş Tatmin Ölçeği'dir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyum ölçeğindeki puanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla bağımsız grup t-testi uygulanmış ve sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=,174$ ;  $p<,05$ ). Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ölçeği puanlarının algılanan mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü varyans analizi(ANOVA) uygulanmış ve sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=9,197$ ;  $p<,05$ ). Ayrıca öğretmenlerin motivasyon ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=9,197$ ;  $p<,05$ ). Bunun dışında; öğretmenlerin iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlarla motivasyon ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla Pearson analizi yapılmış ve sonucunda değişkenler arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı çıkmıştır ( $r=,53$ ;  $p < ,05$ ).

**Anahtar Sözcükler:** İletişim, Motivasyon, İş doyum

# **THE EFFECT OF SCHOOL ADMINISTRATORS' COMMUNICATION SKILLS ON CLASSROOM TEACHERS' MOTIVATION AND JOB SATISFACTION**

## **ABSTRACT**

This study has been administered to highlight the impacts of school administrators 'communication skills on classroom teachers' motivation and job satisfaction.

Although type, name, purpose, program and operations of schools resemble each other with slight differences; the behaviors of school staff, their relationships and attitudes are different from each other. One of the most considerable subjects is the role that school administrators play while managing the school. Education and school management experts state that school administrators who successfully communicate are more effective in the school management. Communication can be described as the efforts made to ensure the sharing of concepts such as behaviors, ideas, information between individuals or groups. Motivation can be described as a stimulus for a particular purpose. A school administrator who desires to achieve success must primarily know how to lead employees to organizational goals, that is, to get them motivated. Job satisfaction is positive or negative feelings of the workers against the conditions creating the business environment. Advanced communication skills of school administrators will increase motivation and job satisfaction of teachers and contribute to education. Today, communication and education are inseparable which is because the only way to accomplish the education objectives is to communicate. With this study, it is aimed to draw attention to the impact of school administrators' effective communication skills on job satisfaction of teachers, who are constants of education; by emphasizing its effects on their motivation.

Sub- problems of the research consist of 13 variables totally. It is formed by the data obtained from the information in the form of personal information. Sub- problems consist of following variables; age, gender, seniority, graduated educational institution, hours worked with school administrators, the service time at the school. The population of this research includes all the public schools belonging to the Directorate of National Education of Küçükçekmece, Istanbul, in 2013-2014 academic years. Sampling includes 200 classroom teachers working at 10 randomly selected schools in Küçükçekmece, Istanbul.

Data collection tools are applied in 3 sections. There is "Personal Information" tool is in the first, questions about "Motivation Scale" are in the second, and "Minna Sota's Job Satisfaction Scale" questions are in the third sections. Based on the teachers' voluntariness in the sample group, the Motivation Scale and the Minna Sota's Job Satisfaction Scale were applied. After the data was collected, it was analyzed using SPSS. T-test, one-way analysis variance and Scheffe test were applied to determine differences according to two variables, three or more variables, and source of differences found in the analysis of variance respectively.

According to the independent samples t-test, which is applied to determine whether the teachers' scores obtained from the job satisfaction test differ by gender, the difference between arithmetic means of the genders is found meaningful. ( $t=,174$ ;  $p<,05$ ). As a result of one- way analysis of variance (ANOVA), which is applied to determine whether sample group teachers' scores obtained from the motivation scale differs by perceived seniority variable, the difference between arithmetic means of the group is found meaningful. ( $F=9,197$ ;  $p<, 05$ ) As a result of one- way analysis of variance (ANOVA), which is applied to determine whether sample group teachers' scores obtained from the motivation scale differs by perceived age variable, the difference between arithmetic means of the group is found meaningful. ( $F=9,197$ ;  $p<, 05$ ). Also, As a result of Pearson analysis conducted to determine whether there is a correlation between sample group teachers' score obtained from job satisfaction scale and their motivation scale scores, the positive correlation found between the variables is meaningful. ( $r=, 53$ ;  $p <, 05$ ).

**Key Words:** Communication, Motivation, Job Satisfaction

## 1.GİRİŞ

Eğitim kurumları, hizmet unsuru insan olması dolayısıyla dinamiktir ve örgütsel amaçlarına hizmet ederek bu amaçları gerçekleştirdikleri ölçüde varlıklarını sürdürürler. Eğitim, özü itibariyle iletişimde bulunma ve öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştiği bir süreçtir. İletişimde bulunan bireyler davranışlarını değiştirerek öğrenmeyi gerçekleştirirler.

Eğitim kurumları, toplumdaki davranışların ve insanlar arasındaki ilişkilerin yapısını belirleyen kurumlardan biridir. İçinde hizmet verdikleri bireylere toplum yaşamının gerekliliklerini öğreterek bireye hayata hazırlarlar. Eğitim örgütünde insan unsurunun yapıcı şekilde geliştirilmesi ve örgütsel amaçlara ulaşılması bu kurumlarda görev yapan yönetici- öğretmen iletişime bağlıdır.

Eğitim örgütleri eğitim yöneticileri tarafından yönetilir. Eğitim yöneticisi, eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek, kaliteyi artırmak ve yeniliklere uyum sağlamak zorundadır. Bunun için de eğitim yöneticisinin birtakım yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yeterliliklerin başında eğitim yöneticisinin iletişim becerisi gelmektedir.

Günümüzde eğitim örgütlerinde iletişimden kaynaklanan pek çok sorun yaşanmaktadır. Eğitim yöneticilerinin bu sorunların başarıyla üstesinden gelebilmesi için sorun çözme becerisine sahip olmalıdır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin yönetim süreçlerinde belirlenen hedeflere ulaşmada en önemli unsur olduğu düşünölmektedir. Yönetici- öğretmen arasında kurulan etkili iletişim, eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında önemli bir etkidir. Örgütü meydana getiren bireylerin ilişkileri; aralarındaki bağlılık, çatışma, uyum içinde çalışma, örgüte bağlılık, motive olma ve stres düzeyleri gibi ilkeler örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini etkiler. Okulda öğretmen-müdür etkileşiminin olumlu olması, öğretmenler üzerinde pozitif etki yaratacaktır. Bu durumun, öğretmenin okula karşı ait olma ve güven duygularını artıracakđı kuşku götürmezdir.

### **1.1. Problem Durumu**

Sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonu iş doyumuyla ilişkili midir?

### **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın temel amacı, sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonu ile iş doyum düzeyini karşılaştırmaktır.

Bu amaçla; öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, yaş), çalışma yaşamına ilişkin özellikleri (eğitimdeki kıdem, okuldaki çalışma süresi vb.) ve görev yaptıkları okuldaki yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonları ve iş doyum düzeyleri karşılaştırılacaktır. Ayrıca, iş doyum ile motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığı sorusuna da cevap aranacaktır.

### **1.3. Alt Problemler**

- 1) İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyi cinsiyetine göre değişiklik göstermekte midir?
- 2) İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyi mesleki kıdeme göre değişiklik göstermekte midir?
- 3) İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyi öğrenim durumuna göre değişiklik göstermekte midir?
- 4) İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyi yaşına göre değişiklik göstermekte midir?
- 5) İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyi okul yöneticisi ile çalışılan süreye göre değişiklik göstermekte midir?
- 6) İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyi görev yapılan okuldaki hizmet süresine göre değişiklik göstermekte midir?
- 7) İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinde dolayı kazandıkları motivasyon düzeyi cinsiyetine göre değişiklik göstermekte midir?



- 8) İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinde dolayı kazandıkları motivasyon düzeyi mesleki kідeme göre değişiklik göstermekte midir?
- 9) İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinde dolayı kazandıkları motivasyon düzeyi öğrenim durumuna göre değişiklik göstermekte midir?
- 10) İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinde dolayı kazandıkları motivasyon düzeyi yaşına göre değişiklik göstermekte midir?
- 11) İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerinde dolayı kazandıkları motivasyon düzeyi okul yöneticisi ile çalışılan süreye göre değişiklik göstermekte midir?
- 12) İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerinde dolayı kazandıkları motivasyon düzeyi görev yapılan okuldaki hizmet süresine göre değişiklik göstermekte midir?
- 13) İş doyumu ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### **1.4. Tanımlar**

**Yönetici:** Örgütsel amaçlara karar vererek, bu amacın nasıl gerçekleşeceğini belirleyen ve planladığı şekilde devam edebilmesi için gerekli kaynakları örgütleyen, süreci kontrol altında tutan, örgütsel standartlara karar veren kişidir (Ada, Aksu & Arıcı 2009).

**İletişim:** İnsanların duygu ve düşüncelerini ortaya çıkarma, karşısındakine iletme, açıklama süreci olarak tanımlanır.

**Öğretmen:** Eğitim-öğretim sürecinde aktif rol oynayarak öğretimi gerçekleştiren kişidir.

**Motivasyon:** İnsanların bir hedefe ulaşmak için istek ve tutumlarını etkileyen iç ve dış faktörlerdir.

**İş Doyumu:** Çalışanların performansını etkileyen memnuniyet düzeyidir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İLETİŞİM

#### 2.1.1. İletişimin Tanımı

Kelimenin geçmişine değinildiğinde Hint – Avrupa dilinde kullanılan “comunication” kelimesinin kökeni, Latince’ de herkesle içi içe olma, bilgi paylaşma, çoğunluğa genelleme, yayma anlamında olan “communicare” fiilinden türemiştir. İletişim kelimesinin ve anlamdaş tüm kelimelerin dilimizdeki karşılığı ise nesne, bilgi, haber ve kişinin karşılıklı biçimde bir yerden başka bir yere nakli manasındadır (Tutar, 2003, s.27). Kısacası iletişim bilgi, düşünce ve davranış aktarımına karşılık gelen bir terimdir (İlal, 2007, s.9).

İletişim etki alanı bakımından farklı niteliklerinden dolayı çeşitli alanlarda kabul gören bir kavramdır. İletişim bir toplumsal faaliyettir çünkü kişiler arasında sürekli gelişen etkileşim ve ilişki şeklidir. İletişim manalar ve kültürel değerleri muhteva ettiğinden kültürel, insanların toplumsal ilişki yönü bağlamında tespit edilen özelliği nedeniyle sosyal bir gerçeklik olarak kabul görmektedir.

İletişimin alan yazında mevcut birçok tanımı vardır. Bu tanımlar şu şekilde belirtilebilmektedir (Çam,2013,s.113):

- İletişim, bireyler arasındaki düşünce, duygu ve bilgi alışverişi yaparak empaki kurma süreci olarak tanımlanır.
- İletişim “bilgi aktarımı, üretimi ve yorumlama sürecini” kapsar.
- İletişim; farklı sistemler arasındaki duygu, düşünce, bilgilerin aktarımıdır.
- Tek kişilik iletişim söz konusu olamaz, iletişimin gerçekleşmesi için en az iki kişiye ihtiyaç duyulur.

- İletişim, istenmeyen davranışları göz ardı ederek algılananları doğru şekilde anlatma biçimidir.
- Birbirlerini önceden tanıyan bireyler jest ve mimik kullanarak da iletişim kurabilir.

### **2.1.2. İletişim Türleri**

İletişim türlerinin iki başlık altında incelenmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Bu başlıklar, kullanılan kodlara göre iletişim türleri ve toplumsal ilişkiler sistemi olarak iletişim türleridir (Zıllıoğlu, 2003, s.207).

#### **2.1.2.1. Kullanılan kodlara göre iletişim türleri**

Kullanıldığı koda binaen iletişim türleri üç türde incelenebilir. Bunlar, sözlü iletişim, yazılı iletişim ve sözsüz iletişimidir.

✓ **Sözlü İletişim:** Birincil bir iletişim niteliği taşıyan sözlü iletişim gönderici ile alıcı arasındaki diyalogun tüm türlerini kapsamaktadır. Sözlü iletişim, iletişimin en güçlü aracıdır (Tutar, 2005, s.57). Nihayetinde bilginin esas kaynağı konuşma, yani konuşmayı gerçekleştirdiğimiz işaretler sistemi olan dildir.

Sözlü iletişim dil ve dil ötesi iletişim olarak iki kısma ayrılır. İnsanların yüz yüze yaptığı konuşmalar hatta mektuplaşmalar dahi dil ile iletişim kapsamındadır. Dil ile iletişimin esas niteliği iletişimdeki öznelerin mesajlarını birbirlerine iletmeleridir. Dil ötesi iletişimde ise iletim sırasında kullanılan sesin tonu, hızı, şiddeti, vurgulanan kelimeler gibi sözlü iletişimin niteliksel boyutu önem arz eder.

✓ **Yazılı İletişim:** Kişiler ve grupların iletişiminde nazaran örgütsel iletişimde önemi daha fazla olan yazılı iletişim, sözlü iletişime nazaran daha gecikmeli kurulur. Bu gecikmenin sebebi mesajların okunması, idrak edilmesi ve cevaplanması süreçlerinden meydana gelmesi olarak belirtilebilir (Tutar, 2005, s.58).

Yazı, yalnız bir iletişim tekniği ve aracı değil, insanın simgesel düşüncesinin ulaştığı bir aşama olarak da toplumsal kültürel değişme sürecinde belirlenen uzun bir arayış ve deneme çabasının, bu çabanın sonucu olan birikimin belli toplumsal ve tarihsel koşullar çerçevesinde ortaya çıkardığı bir üründür. Yazılı iletişim, insanın zaman ve mekân engellerini aşarak iletişimi daha çok bireye ulaştırmada kullanılan en etkili ilk

iletişim biçimidir. Yazılı iletişimin ilk örnekleri mağaralara çizilen resimlerdir. Güvenilir bir iletişim türü olan yazılı iletişim; uzaktan iletişim kurmada, bilgi ve tecrübeleri arttırmada sözlü iletişime nazaran daha etkilidir.(Zıllıoğlu, 2003, s.149).

✓ Sözsüz İletişim: Bu iletişim türü iletişimin en temel çeşitlerinden biridir. Dil iletişimin öncül aracıdır. Ancak mesajın gönderilmesi ve alınmasında iletişime olumlu etkisi olan başka unsurlar da mevcuttur. Sözsüz iletişim vasıtasıyla jest, mimik, göz hareketler, vücut dili, elbise, yer kullanımı gibi öğelerle mesaj iletişimine katkıda bulunulur. Görülmektedir ki iletişimin sadece sözlü veya yazılı olarak kurulmamaktadır.

Sözsüz iletişimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Tutar, 2005, s.64):

- Sözsüz iletişim yoluyla duygular daha etkin ve direkt ifade edilir.
- Sözsüz iletişim duyguları ifade eder. Düşünceler yazılı ve sözlü iletişimle, duygular ise sözsüz iletişimle daha net ve güzel bir biçimde ifade edilir.
- Sözsüz iletişim, iki anlama sahiptir. Kızgın olan bir insanın yüz ifadesi, ses tonu ve bedeni kızgınlık dolu mesajlar iletirken, bireyin sözleri bu kızgınlığı gizlemeye çalışabilir.
- Sözsüz iletişim yazılı iletişim gibi kesin ve net değildir, bu nedenle belirsizlik oranı yüksektir.

#### **2.1.2.2. Toplumsal ilişkiler sistemi olarak iletişim türleri**

Toplumsal ilişkiler sistemi olarak iletişim türleri dört gruba ayrılarak incelenebilir. Bunlar, kişi içi iletişim, kişilerarası iletişim, örgüt içi iletişim ve kitle iletişimdir.

✓ Kişi – içi iletişim: Bireyin düşünmesi, duygulanması, içsel konuşma yapması, rüya görmesi iç iletişimi oluşturan etkenlerdir. İnsanın kendi iç dünyasında çeşitli programlar oluşturması, birtakım opsiyonlar belirleyip aralarından uygun olanını belirlemesi iç iletişimdir. Bireyin diğerleriyle oluşturduğu iletişim öncelikle kendi iç dünyasında başlar. Diğer insanlarla iletişim kurduğunda ise bu durum devam eder; çünkü mesajları kendi içinde bir süzgeçten geçirip, yorumladıktan sonra uygun cevabı veya karşılığı verir (Dökmen, 1998, s.21).

✓ Kişilerarası İletişim: Şayet kişinin kendi içerisinde bulunduğu iletişim iç iletişim ise kendinden başka insanlarla iletişimde bulunması kişilerarası iletişimdir.

Kişi hangi kodu kullanmış olursa olsun kendinden başka iki veya daha çok kişi ile arasındaki etkileşim kişilerarası iletişimi tanımlamaktadır (Usluata, 1998, s.44).

✓ Örgüt içi İletişim: Örgütte yer alan kişiler belirli ortak bir amacın güdümüyle örgüt bünyesinde bulunurlar. Ortak amaca hizmet eden kişilerin iletişim içerisinde bulunmaması imkânsızdır. Bu imkânsızlık hali dolayısıyla bir örgütün varlığı içerisinde iletişimi de var eder.

Örgüt bünyesinde dikey yani asttan – üste ve yatay olarak iletişim kurma imkânı var olmalıdır. Örgütün amacına sağlam ve sağlıklı ilerleyebilmesi, iletişim ağının kurulmuş olması ile doğru orantılıdır. Örgütlerde bilginin, gerekli yerlere iletilmesi örgütün sağlıklı olarak işleyişi açısından önem taşır. Örgütlerde öyle bir iletişim sistemi kurulmalıdır ki örgütün işleyişine ilişkin bilgiler örgütte dikey, yatay ve diyagonal olarak örgütün tüm ilgili birimlerine, zamanında ve çarpıtılmadan ulaştırabilsin (Aydın, 1998, s.114).

✓ Kitle İletişimi: Hedef kitleye verilmek istenen mesajın, kitle iletişim araçları adı altındaki kanallar vasıtasıyla kitlelerce bilgilerin algılanması ve yorumlanması sürecine kitle iletişimi denilmektedir (Dökmen, 1998, s.39).

Kitle iletişimi, iletileri gönderen birey, kurum, kuruluş örgüt veya grup ile iletiyi alan okuyucu ya da izleyiciler arasında süre giden bir süreç, ya da içinde hedef kitlece algılanan anlamların yaratıldığı olaylar dizisinin bir akışıdır. Bir başka ifadeyle kitle iletişimi, bilgilerin veya sembollerin kişi, grup, kurum veya kuruluş tarafından meydana getirilmesi, kitlelere iletilmesi ve onların anlamlandırılmasıdır. İletiler kitle iletişim aracının türüne göre ayrılır; neyi nasıl söylediklerine göre tanımlanır; nasıl açıklandığına göre de algılanır. İletişim fiziksel veya toplumsal alanda devam ettirilir.

Kitle iletişim araçları kapsadığı hedef kitlenin büyüklüğü açısından önemli güçteki iletişim aracıdır. Kitle iletişim araçları ile siyasilerin ülke gündemini belirmesinden geleneksel nitelikteki toplumların modernleşmesine, yeniliklerin kitlelere aktarılmasından bir fikrin empoze edilmese bile varlığından haberdar edilmesine kadar toplum üzerinde birçok etkisi mevcuttur.

### 2.1.3. İletişimin İşlevleri

İletişim toplumu bilgilendirme, bireyleri bir araya getirme, ortak bir paydada buluşabilme gibi toplumsal fonksiyonları mevcuttur. İletişim kabiliyeti yüksek olan kişiler ve bu kişilerden oluşan toplumlar, şahsi fikir ve düşüncelerini hür ve istenilen düzeyde karşılardaki bireye aktarabildikleri oranda ileriye yürüyebilmektedirler.

İletişimin, bilginin tek kaynaktan toplanması ve bu kaynaktan yayılması gibi koordinasyon işlevi de vardır. Doğru bilginin, doğru kodlama ve kanallarla kişi veya kitleye rasyonel şekilde aktarılması, aktarılan kişilerin olası problemlerinin çözümünde doğru karar vermesini sağlamaktadır.

Örgüt bünyesinde iletişim, belirsizliğin en aza indirgenmesinde de önemli bir görev üstlenir. Belirsizlik “yapılacak görev için ihtiyaç duyulan bilgi ve sahip olduğun bilgi arasındaki fark” olarak ifade edilir. Belirsizlik düzeyi yükseldikçe , görevin etkili ve randımanlı olması için gereken bilgi de çoğalır. İhtiyaç duyulan bilgi ise iletişim ile sağlanır. Belirsizliğin giderilmemesi, performansın olumsuz yönde etkilenmesine neden olur (Gürgen, 1997, s.26).

İletişimin; bilgi sağlama, bilgiyi yayma gibi işlevleri ile birlikte iletişime geçilen kişi veya örgütleri etkileme/ikna etme işlevleri de vardır. Gerek kişiler arası, gerekse örgüt içi iletişimde etkileme ve ikna etme amacıyla iletişime geçilebilmektedir. Bu amaçla yapılan iletişim elbette yüz yüze yapıldığında daha etkili olabilmektedir. Yazılı olarak iletişim yolu bürokratik manada etkiye sahip olsa da ikna etme açısından zayıf kalmaktadır. Ancak yüz yüze gerçekleştirilen iletişimde, özellikle örgütlerin emeğin verimliliği arttırmak istemesine yönelik faaliyetleri kapsamındaki iletişim kurma amacıyla yüz yüze görüşerek etkileme çabası bulunmaktadır.

### 2.1.4. İletişim Becerileri

İletişim becerilerini ifade etmek gerekirse; sözel olan ve olmayan iletilere gösterilen duyarlılık, etkin olarak dinleme ve etkin bir biçimde tepki verme olarak tanımlanabilir (Korkut, 2005, s.143). İletişim becerisi, “bireyin gönderdiği iletileri doğru şekilde kodlaması, bunları iletmesi, aldığı mesajları hatasız şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili tepki verme ve etkin dinleme becerilerinin tümü” olarak da tanımlanmaktadır (Deniz, 2003, s.8).

İletişim becerileri, özellikle diğerlerini anlamada, onların duygu ve düşüncelerini onlarla ilişkilendirerek görme duyarlılığı kazanmada çok büyük bir önem taşır. Davranış değişikliğini gerçekleştirmenin en önemli unsurlardan bir tanesi de iyi bir iletişim becerisidir (Çetinkaya & Alparslan 2011, s.368).

İletişim becerisi kişinin hayatının her alanında gerekli bir beceri olmakla beraber hem yetişkin rollerinin icrasında hem de mesleki başarı için gerekli bir beceridir. Özellikle bazı meslekler tamamen insan ilişkilerine dayanmakta ve kişinin bu alanda yeterli olmasını gerektirmektedir (Ekşi, 2011, s.82). Bu mesleklerden birisi de okul içerisinde sürekli çalışan personel, öğrenci ve velilerle iletişim kuran okul yöneticiliğidir.

### **2.1.5. Örgütsel İletişim**

Birlikte yürütülen bir gayenin gerçekleştirilmesi için birden fazla insanın kişisel rollerinin koordinasyonu zorunlu bir hal aldığıında, örgüt kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütün sağlıklı işlemesi, iletişim sayesinde olmaktadır. Diğer bir deyişle iletişimsiz bir örgüt olmaz. İletişimsiz ortak bir gayenin meydana getirilmesi, bu ortak gaye çerçevesinde bireysel gayretlerin koordinasyonları olanaklı değildir. İletişim, her formal örgütte oluşan tüm sorunlarla uğraşma aracıdır.

Örgütte üst kısımdan alt kısma, alt kısımdan üst kısma doğru ve yatay iletişim gerekliliği bulunmaktadır. Örgütte her bir kişinin istediği; diğer bir iş görenle iletişim kurma olanağını elinde bulundurmalıdır. (Aydın, 1998, s.150–151).

Örgütlerin sahip olduğu bilginin, birimlere dağılması örgütün işleyişi açısından çok önemlidir. Örgütlerde öyle bir iletişim sistemi kurulmalıdır ki örgütün işleyişine ilişkin bilgiler örgütte dikey, yatay ve diyagonal olarak örgütün tüm ilgili birimlerine, zamanında ve çarpıtılmadan ulaştırılsın (Aydın, 1998, s.114).

## **2.2. YÖNETİM**

### **2.2.1. Yönetimin Tanımı**

Yönetim ile ilgili alan yazın tarandığında kavrama ilişkin pek çok tanımlama yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Yönetim, bazı amaçlara erişebilmek için öncelikle bireyler olmak üzere maddi kaynakları, ekipmanları, demirbaşları, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle tutarlı, en ideal biçimde ve etkili kullanabilecek kararlara ulaşma ve uygulatma aşamalarının tümüdür. (Eren, 2001, s.3).

Klasik yönetimi savunanlar yönetimi maddiyat, makine, metot, birey, araç ve gerecin uyumlu olması olarak ifade ederken, davranış bilimciler; kararlar verme ve uygulamaya koyma olarak ifade eder (Can, Tuncer & Ayhan 2004, s.141).

Diğer bir tanımda “Sürekli değişen ve gelişen çevrede, sınırlı sayıdaki kaynakları kullanarak, örgütün amaçlarına ulaşılması için başkaları ile işbirliği yapmak” olarak tanımlanabilir. Yönetim kavramı için; bir grup işi olması, birey olması, işbirliği gerektirmesi, iş paylaşımı ve uzmanlaşmanın önemli olması, evrensel olması ve hiyerarşik bir yapıda olmasından söz edilebilir (Gümüş, 2001, s.85).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak yönetim kavramı, birtakım amaçların saptanması ve bunları gerçekleştirmek için öncelikle insan faktörünün gayelere ulaşacak biçimde yön verilmesi ve gereksinim duyulan maddi etkenlerinde bireyin uyumu gerçekleştirilerek işbirliği ve uyum içerisinde gayelere ulaşım eforu şeklinde tanımlanabilir.

### **2.2.2. Örgüt**

Teşkilat kastedildiğinde, iki ya da daha fazla bireyin ortak bir maksadı ortaya koymak için hareketlerini kurallara göre tanzim ettiği yapı ortaya çıkmaktadır. Örgüt, iki ya da daha fazla kişinin, velayet ve mesuliyet düzeni içinde toplanarak meydana getirdikleri, belli bir müşterek gaye ve vazifelere sahip ve bunları gerçekleştirilmesi



için gerekli kabiliyet, kuvvet, malumat, maharet, vb. bütün kaynakların bilinçli olarak pay edildiği, etkin ve net toplumsal sistem veya toplumsal ünite şeklinde tanımlanır. (Bakan, Büyükbeşe & Bedestenci 2004, s.7-8).

Geleneksel örgüt yaklaşımında teşkilat; kurum işlerini ve çalışmalarını tanzim ederek birlik gösteren ve üst düzey konseylerden oluşan sistem ya da ortak gayeleri gerçekleştirmek için işlerin yapısı ve sınıflandırılmasıyla ilgili süreçtir. Sistem yaklaşımı açısından ise örgüt; sınırsal anlamda geniş bir çerçeve içinde hedefler ve değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve idare gibi alt sistemleri içeren sosyal bir sistemdir (Aldemir, 1985, s.11-12)

Teşkilat kavramı iki farklı manada kullanılabilir. İlk anlamı yapı, çerçeve, veya geçmişte öngörülmuş ilişkiler topluluğu manasına gelen teşkilattır. İkincisi ise, bu yapının oluşum süreci, çok sayıda faaliyeti, teşkilatlanmayı anlatır. Bunun yanında teşkilat kavramına bir üçüncü anlam da verilebilmektedir. Bu manada teşkilat, toplumda yer alan başka varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen addır. (Tosun, 1998, s.223)

### **2.2.3. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, günümüzde mal ve ya hizmet üretimi ortaya koyan yapı ve müesseseler için önem atfedilmesi gereken bir mesele haline gelmiştir. Varolan işgücü kaynağı olan işçilerin, motivasyonları ve daha yüksek performansla görev ifa edebilmeleri örgütsel(teşkiatsal) bağlılık kavramı ile oldukça ilişkilidir. Örgütsel bağlılık bütün müesseselerde çalışanların tatmin edilebilmeli için arka plana atılamaz bir özelliğe sahip olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık konusunda pek çok araştırma yapılmıştır.

Çalışanlarda varolan emeğin, tecrübe ve yeteneğin işe aktarılması sonucunda teşkilatların üretimi gerçekleşmektedir. Mal ya da hizmet üretimindeki kalite ile işçilerin yeterlilikleri arasında yakın bir ilişki mevcuttur (Uygur, 2007, s.3). Her bir toplumsal sistem özelliğine sahip olan örgütler, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi amacıyla ortaya konan hammadde, işgücü, ve donanım gibi üretim faktörlerinden oluşan bileşimlerdir (Güney, 2011, s.275). Çalışanların, ortaya konulan malzeme ve hizmetin etkin ve verimli olmasındaki payları çok büyüktür. Çalışan faktörünün önemi, her geçen zamanla birlikte teşkilat ve yöneticileri

tarafından fazlasıyla önem verilen bir mevzuya dönüşmüştür (Kocabey, 2010, s.113). Bir teşkilatta çalışan kişilerin yeterliliklerinin ve vasıflarının artırılabilceğini, fakat bu etmenlerin tek başına yeterli olmayacağı sonucunu yapılan araştırmalardan çıkartmak mümkündür.

Örgütler için ana üretim etkeni insandır. Günümüzde teknoloji ve iletişimde ileri seviyede gelişmeler yaşanmasına rağmen, insan, varoluş sürecinin devamı ve mevcut teknolojik imkanlardan yararlanılabilmesi adına en önemli unsurdur ( Güçlü, 2006, s.5).

Örgütsel bağlılık kavramı da örgütlerdeki etkinlik ve verimliliğin artırılması yönünde gösterilen perspektifler içinde yer almaktadır. Çalışanlar, bilgi ve kabiliyetlerini örgütlerine duydukları bağlılık ölçüsünde sarfetmekte ve bu ölçüde başarılı olmaktadır. (İpek, Alver & Tatlı 2008, s.496). Çalışanın, işe başlama kararı, kendi içinde işi psikolojik olarak kabul etmesi ve mesleğe başlamasıyla örgütsel bağlılık meydana gelir. Örgütsel bağlılık, çalışanın belirlenen gayelere ulaşması için gerekli olan konular hakkında bilgilenmesiyle daha üst düzeylere çıkmaktadır. Bu vaziyet, örgütsel olarak bağlılığın çalışan ile örgüt arasında kurulan ilişkinin bütünsel bir yapı için vazgeçilmez bir şart olduğunu göstermektedir (Dolu, 2011, s. 17). Mevcut araştırmalar incelendiğinde, üretim etmenlerinden biri olan insan kaynağının, örgütler için taşıdığı önemin arka plana atılamaz olduğunu gösterir. Teknolojide ve diğer meselelerin tamamında sahip olunan ölçütler, imkan ve fırsatlar ancak insan gücünün doğru ve etkili kullanılması ile anlam kazanacaktır. Çalışanın, çalışma hayatını devam ettirdiği müesseseye olan bağlılığın gücüne, örgütsel bağlılık anlam katmaktadır.

Örgütsel bağlılığın, çalışanın performansını pozitif etkileyen, devamsızlığını en aza indirgeyen, işe vaktinde gelip gitme alışkanlığı kazandıran ve istifa gibi negatif bir düşüncede uzaklaşıp işine odaklanmasını sağlayan bir etken olduğu savunulmaktadır ( Bayram, 2005, s.125). Çalışanların örgütlerine duydukları sadakat ve bağlılık, örgütsel başarı için çok önemlidir. Örgütlerine hissettikleri bağlılıkları fazla olan çalışanlar performanslarında artışı sağlayarak kaliteli ürün ve hizmet sunarlar ( Uygur, 2007). Çalışanın görev aldığı müesseseye karşı sahip olduğu bağlılık ve sadakatin, kurum için oldukça önemli bir konu olduğu, rekabet koşulları ve rakiplerin şiddetlenmeleri anında açık şekilde anlaşılmaktadır. Örgüt için öncelikli yapılması gereken şey, örgüt bilincinin çalışanlar arasındaki kabul seviyesini ortaya koyan

araştırmalar yapmak ve elde edilen sonuçlara göre yeni yönetim metotları uygulamak olmalıdır.

Çalışanın, çalıştığı iş yeri için hissettiği bağın gücünü, örgütsel bağlılık anlamlandırmaktadır. Örgütsel bağlılığın, çalışanın eforuna olumlu etki yapan, devamsızlık sorununu azaltan, işe vaktinde gelme alışkanlığı kazanmasını sağlayan ve istifa etmek gibi negatif bir fikirden uzaklaşıp işine konsantre olmasını sağlayan, bir etmen olduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005, s.125). Örgütsel başarının sağlanması için çalışan bireylerin örgütlerine bağlı olmaları büyük bir önem taşır. rgtlerinde bağlılık duygusunu yaşayan çalışanlar daha kaliteli ürün ve hizmet sunabilmek için performanslarını yükseltirler (Uygur, 2007, s.3). alışan bireyin çalıştığı iş yerine karşı hissettiği bağlılığın ve sadakatin, kurumun yararı adına oldukça önemlidir. Örgütün başarıya ulaşabilmesi için yapılması gerekenler arasında, iş görenler için örgütün ne oranda hissedilip hissedilmediği hususunda çalışmalar yapmak ve çıkan sonucalara yönelik ise farklı yönetim metotları uygulamak sayılabilir.

Herhangi bir işin başarı seviyesini kalite ve niceliği yönünden arttırarak, işe devamsızlığın ve işgücünün azalmasına etkisinin yanısıra, çalışanı, örgütsel hayat ve gelişmiş sistem başarı amaçlı pekçok fiile yönlendiren teşkilatsal amaçlara bağlılık etkenidir. Çalışanların duygusal enerji ve ilgilerinin içinde bulunduğu karşılıklı ilişki, örgütsel bağlılığın geliştirilmesiyle i içedir. Artan rekabet ve rakip baskılarının şiddetini aza indirgemek, çalışanların bağlılıkları sebebiyle ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000, s.3-4). Çalışanın müessesesine bağlılık hissetmesi, ortaya koyacağı performansın artmasına ortam sağlar ve müessesenin rekabet avantajını kaybetmemesine katkıda bulunur. Bu durum rakibin ne kadar güçlüyse sen de o kadar glsn anlamına gelir. Bu şekilde tahayyül edilmesinin sebebi, örgütte bağlılık unsuru taşıyan ve örgütün amacını kendi yaşamında tecrübe edeceği güzelliklerin temeli olarak benimseyen bir çalışan kitlesinin söz konusu olmasıdır.

Örgütsel bağlılık, son zamanlarda gelişen teknoloji sayesinde karmaşık bir yapıya sahip müesseseler bakımından son derece önem kazanmıştır. Örgütler, çalışanlarından daha yüksek düzeyde çaba ortaya koymalarını ve daha fazla sorumluluk alarak görevlerini ifa etmelerini beklemektedir (zutku, 2009, s.79). Örgütlerin kuruluş gayeleri farklı olmasına rağmen, bütün örgütler, üretim ve hizmet süreçlerini pratiğe geerirken hammadde, para, sermaye, tecrübe, girişimci, teknoloji

ve iş gücü olarak sayabileceğimiz üretim envanterleri ve girdileriyle üretim yapmaktadırlar. Bütün teknolojik gelişmelere rağmen örgütler için en önemli hizmet üretimi sağlayan insandır ( Güney, 2011, s.275). İçinde bulunduğumuz yüzyıl teknoloji, iletişim ve bilgi çağı olmasına rağmen, örgütler kaliteli iş gücüne sahip değilse, varolan maddiyatın, hammaddenin hatta teknolojinin fazla bir anlamı kalmamaktadır. Sonuç olarak tüm bu girdiler, iş gücü olarak kastedilen insan faktörü tarafından belirli bir sistem içinde toplanarak hizmet ve üretim olarak meydana gelmektedir.

Örgütsel bağlılık faktörü, örgüt çalışanlarının göstereceği pozitif ve negatif davranışlara etki eder. Bu yüzden örgütsel bağlılık kavramının çalışanlara aşılması, örgüt yönetiminin başlıca görevleri arasında yer alır. Çalışan, örgütüne ne kadar bağlıysa, o derecede sadakatli ve işine devam etme isteği taşıyan bir bünyeye dönüşür. Çalıştığı kurumu, kendi gelecekleri ya da hayatlarında diledikleri arzuların gerçekleşmesi için bir araç olarak gören çalışanlar müesseselerine bağlanacaklardır. Çalışanların işyerlerini kabullenmeleri, işlerine adapte olmaları, çalıştığı kurumda daha uzun zaman çalışma düşüncelerinin devam etmesine bağlıdır.

#### **2.2.4. Liderlik**

Liderlik kelimesi, 14. Yüzyılda ortaya çıkmasına rağmen son iki yüzyılda anlam kazanmıştır. Uzmanlar, liderliği ağırlıklı olarak kişisel görüşleri, bakış açıları ve önem verdikleri olgular çerçevesinde yapmışlardır. 1950’li yıllar ile başlayan liderlikle ilgili çalışmalarla birlikte o güne kadar yapılan tanımların çerçevesi genişlemiş ve buna dayalı olarak aşağıda bir kaç yazarın konu ile ilgili görüşlerine yer verilecektir.

Grubun amacını belirleyip, grup içi iletişimi sağlayan, yaratıcı, örgütleyici ve düzenleyici tedbirleri alan kişiye lider, grubu bu yönde harekete geçirip belirlenen hedefler doğrultusunda hareket ettirebilme yeteneğine de liderlik denilmektedir. Ayrıca liderlik, ortak amaçlar etrafında toplanmış kişiler ile onların davranışlarına yön veren birey arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004, s.431).

Harry Truman ise lideri şu şekilde tanımlar: Lider, başkalarının yapmakta istekli olmadığı ve sevmediği işleri onlara yaptırma kabiliyetine sahip kişidir. Vince Lambardi’nin de liderlik hakkındaki yaklaşımı şu şekildedir: Bir oyuncunun yapması

gerekenleri teorik olarak ifade eden antrenör, çalıştırıcı değersizdir. Anlam ifade edenler, oyuncuların ruhuna etki eden ve onları harekete geçirebilenlerdir (Budak & Budak 2004, s.381)

Liderin en önemli görevi, organizasyonu sürekli olarak çalıştığı ortama intibak ettirmek, her an ve her türlü değişikliğe karşı uyum içinde ve verimli çalışmayı sağlamaktır. Bu tür stratejik liderlik; ileri görüşlü ve işini bilerek yapan, yönetici liderler ile mümkündür (Karlöf, 1999, s.104).

Yukarıda verdiğimiz tanımlara istinaden lideri kısaca; “aynı sistemde görev yapan bireyleri belli hedefler (örgütün temel hedefleri) doğrusunda etkileyen, yönlendirmelerde bulunan ve dönüştüren; özellikle de bireylere bağlı ilişkilere dayanan sosyal yetki sahibi kişi” olarak da tanımlayabiliriz. Özetle toplumsal, örgütsel, kişisel farklılıkların, içinde bulunulan söz konusu sürecin, bu süreçte liderliğe bağlı algı, beklenti ve değerlendirmelerle ortaya çıkan yaklaşım açılarının ve bulguların verilen liderlik tanımlarını bir anlamda farklılaştırdığı söylenebilir. Buna karşın, genel olarak yapılan liderlik tanımlarının;

- Hedeflerin ortaya konulması
- Varolan çok yönlü eğilimler
- Liderlere yüklenen kimi özellikler gibi bazı ortaklar içerdiği belirtilebilir.

#### **2.2.1.1. Liderlik yaklaşımları**

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde göze çarpan başlıca liderlik kuramları; özellikler kuramı, davranışsal kuram, durumsallık kuramlarıdır.

##### **Özellikler kuramı**

Liderlikte özellik kuramı, kimi bireylerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin niçin bundan mahrum olduklarını açıklamaya çalışmıştır. Bu durumu kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre lider nitelikleri, astları yönlendirme sürecini etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Özellikler kuramı, liderin grubun diğer bireylerinden farklı olduğunu kabul eder. Özellikler kuramına göre liderlik doğuştan gelen kişisel özellikleri ile açıklanmaktadır. Bu kuram liderliğin Allah vergisi(kalıtsal) bir yeti olduğunu, sonradan edinilen bir özellik olmadığını savunmaktadır.

Lider konumundaki kişiler, bireysel olarak kendi astlarından daha yetkin olmalı, altında çalışanlarla dostlukvari bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir. İdarede ve kendi uzmanlık alanında astlardan daha kabiliyetli olmalı ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına altında görev yapanlardan daha fazla güdülenmelidir. Astlarının özelliklerini bilerek her birisini verimli çalışabilecekleri alanlarda kullanmalı, bununla beraber kendi enerjilerini de yapılan işle beraber değerlendirebilmelidir.

Bir liderde gerekli olan vasıfları araştırma verilerine göre belli bir ayrıma tabi tutmak mümkündür. Bir liderin astlarından aşağıdaki açılardan farklı yönleri bulunmalıdır.

1. Lider daha zeki olmalıdır.
2. Takipçileriyle sağlıklı bir iletişim ve işbirliği kurabilmelidir.
3. Yerine getirilecek sorumluluklarda yetkinlik sahibi olmalıdır.
4. Hedeflerle daha çok ilgilenmeli, daha fazla motive olmalıdır.
5. Seyirci gücünü olumlu değerlendirerek, doğru yerde ve zamanda kullanabilmelidir.

### **Davranışsal kuram**

Özellikler kuramının liderlik konusunu ifade etmekte yetersiz kalmasından dolayı liderlik sürecinin bir diğer değişkeni olan astların ya da grupların yapı fonksiyonlarına yönelmiştir İzleyenlerin nitelikleri ve liderin davranışları araştırılmaya başlanmıştır. Bu liderlik anlayışında, liderlerle ilgili genel anlamda herkes için ortak genel geçer birtakım özelliklerin olamayacağı dile getirilmiştir. Geçmişte başarıyı yakalamış bazı liderlerin davranışları incelenmiş ve genel anlamda lider davranışları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Özellikler kuramı ile davranışlar kuramını birbirinden ayıran temel fark, özelliklerin tersine davranışların gözlemlenip öğrenilebilmesidir. Eğer davranışlar öğrenilebilirse bireyler eğitilip daha iyi liderlik yapmaları sağlanır.

Davranışsal liderlik teorilerinin dayandığı temel; lider olan kişileri başarılı ve etkili hale getiren faktörün liderin hususiyetlerinden çok, liderlik sürecin içinde gösterdiği tutumları gerçeğidir. Davranış teorilerinde uzmanlar başlıca iki liderlik biçimini vurgulamışlardır. Bu liderlik biçimleri; göreve yönelik tarzlı liderlik ve insana dönük tarzlı liderliktir. Davranışçı kuramlarda benzer şekilde iki uçlu farklı adlandırmalar da yapılmıştır. Ohio State Üniversitesinin liderlik araştırmaları bu şekilleri “yapıyı oluşturma”, “anlayış gösterme” olarak nitelendirirken, diğer taraftan Michigan

Üniversitesinin liderlik araştırmalarında benzer içeriklere “görev merkezlik” ve “insan merkezlik” adları verilmiştir.

Özellikler kuramının liderlik davranışlarını belirlemede yetersiz kalması bu konuda birçok araştırma yapılmasına neden olmuştur. Bunlardan en önemlileri, Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Likert Kuramı, Yönetim Gözeneği, X ve Y kuramlarıdır.

### **Durumsallık kuramı**

Durumsal kuramlar 1970-1980 yılları arasında ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte güçlü bir yöneticinin özellikleri ve ne yaptığı konusuna ek olarak yöneticinin durumu da eklenmiştir. Böylece farklı Şartların değişik liderlik biçimlerini getirdiği varsayımından hareketle pek çok araştırma yapılmıştır. Liderlikte pek çok durumsal etkenin varlığı vurgulanmıştır.

Durumsallık kuramına göre örgütleri en iyi Şekilde yapılandırmanın işçileri idare etmenin, motive etmenin ve liderliğin yegane ve “iyi” bir Őekli yoktur. Müdürlerin içinde buldukları duruma uygun olan çeşitli davranış biçimlerini geliştirmeleri bulunabilecek en iyi çözümleri sunar. Böylece herhangi bir zamanda ortaya çıkan durumun özelliği, müdürleri o duruma uygun bir davranışa götürür. Bu davranış Őekli ise o duruma en uygun yoldur. Yani, müdürlerce içinde bulunan durumun iyi bir Şekilde anlaşılmasıyla müdürler ona uygun kuralları uygulamaya başlayarak belirli biçimlerde karar alabilirler.

Durumsallık kuramları, farklı Şartların, farklı liderlik perspektiflerini gerektirdiği varsayımına dayanmaktadır. Bu perspektife göre her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçiminden bahsetmek söz konusu değildir. Bu yaklaşımı uygulayan müdürlerin en büyük avantajı karşılaşılan durumun en iyi Şekilde tanınıp teşhis konulmasıdır. Böylece müdür yaptığı değerlendirme sonucunda söz konusu duruma en iyi çözümleri ortaya koyacaktır.

### **2.2.1.2. Eğitim kurumlarında liderlik**

Fullan (2003) eğitim liderliğinin bütüncül bir yaklaşımı esas alması gerektiğine, liderin, öğrencilerin ve okul içi bütün katılımcıların entelektüel, duyuşsal, sosyal, moral ve estetik boyutları dikkate almaları gerekliliğine değinmektedir. Okul liderleri

okulda insanların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ve toplumsal ilişkileri geliştirebilecekleri bir ortam oluşturmaları, işbirliği ve bütünlüğü esas alan yaklaşımlar gündeme gelmelidir. Okul lideri, içinde bulunduğu toplumsal yapıdan haberdar olmalı, hem bilgi yönünden hem de değer açısından yeterli birikime sahip olmalıdır (Özdil Sağ, 2010 s.30).

Thompson (1999), ABD’de okul müdürlerini yetiştirmek için kurulan bir komite raporunda okulu yönetecek kişiler için gerekli olan altı adet kural tanımlamıştır (Çelik, 2001, s.408).

- Okul vizyonunun oluşturulması, uygulanmasını ve paylaşılmasını kolay hale getirmek, öğretmenlere bu konu hakkında destek vermek,
- Teşvik edici ve işgücü kaynaklarını iyileştirici bir müfredat meydana getirmek ve öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için makul bir öğretim programı oluşturmak,
- Okul içerisinde bulunan kaynakları etkin öğrenme ortamının meydana getirilmesi amacıyla kullanmak,
- Sosyal kaynakları, toplumun değişik ihtiyaçlarını giderme maksadıyla sarfetmek, okul ve çevresiyle işbirliği oluşturmak,
- Yönetici tutumlarında tutarlılık, dürüstlük ve etkileyici davranışların bulunması,
- Genel olarak siyasi, toplumsal, finansal, yerel ve kültürel anlamdaki değişimleri anlamak ve uyum sağlamak.

Okul yöneticisi liderlik vasıflarıyla içinde bulunduğu bürokratik ortamdan etkilenmektedir. Yani diğer örgütlerdeki liderlerden farklılıklar göstermektedir. Okul idarecisi liderden önce bir amir veya üsttür. Amirlik sıfatından liderlik imajına geçebilmesi, çok zor olsa bile, bazı imkânlar sayesinde elde edilebilir. Bunlardan ilki, eğitimin ana değer ve ideallerini kabullenmesi, bu değer ve idealleri davranışa dönüştürebilmesidir. Kişinin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin ilerlemesi gibi bu idealler, bir anlamda idarecinin görevlerini tanımlar (Bursalıoğlu, 1971).



## 2.3. MOTİVASYON

### 2.3.1. Motivasyonun Tanımı

Meslek hayatında çalışan bireyler ile iş şartları arasında daimi bir etkileşim vardır. İdarenin çözmesi gerekli ilk ve en önemli problem, çalışanların mal ve hizmet üretiminde maksimum seviyede katılmalarını kolaylaştırmak ve aynı zamanda sağlık durumlarının beden ve ruhen korunmasını sağlayarak üretimin devamlı hale getirmektir. Bunu gerçekleştirmek için yöneticinin, elemanlarının örgüte, örgütün kaidelerine ve kendilerine karşı besledikleri duyguları bilmek zorundadır. Çalışanların bu duyguları bilinirse ancak o zaman onların hal ve hareketlerinin tahmin etmek ve yönlendirmek için bazı ön adımları atmak mümkündür. Yönetici, işçilerin örgüte ve örgütteki düzene karşı olan davranışlarını pozitif ya da negatif hale getirecek unsurları tespit edebildiğinde yapacağı iyileştirmelerle çalışanlarını daha iyi yönlendirebilecektir (Yüksel, 2002, s.67-68). Motivasyon hakkında yapılan araştırmalar personelin kurumda çalışmayla ilgili duygu ve düşüncelerini tespit etmek, bu konuda ilerleme seviyesini saptamak ve ilerleme seviyesini dikkate alarak önlemler almak maksadıyla yapılmaktadır.

Sayılan birçok işlevden dolayı motivasyon son yıllarda çokça incelenen konulardan birisi haline gelmiştir. Daha önceki yıllara bakıldığında bilhassa endüstri organizasyonları ile ilgili yapılmakta olan bu çalışmalar; son otuz yıldır sayıları daha az olsa da hizmet sektöründe de yapılmaktadır.

Motivasyon olgusunun temelinde personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği mesleğine eksiksiz aktarabilmesini sağlamak amacıyla, yönetimin uygun ortam ve şartların oluşturulması hususu bulunmaktadır. Motivasyon kavramının temel sorusunu; “çalışan bireye ne sağlanmalı ve ne yapılmalı ki, çalıştığı kurum için yararlı olacak davranışlar gösterebilir?” oluşturmaktadır. Motivasyon tek veya daha çok kişiyi, belirlenen hedefe ulaşılması için onu harekete geçirmek adına atılan adımların toplamıdır. Kişi davranışları çoğunlukla tek nedenden kaynaklanır. Bunlar ihtiyaçlar, istekler, dürtüler gibi maddeler olarak sayılabilir. Motivasyonu bireylerin belli bir hedefi başarmak için kendi istekleriyle paralel davranışları biçiminde ifade etmek mümkündür (Koçel 2005,s. 633; Oral 1999,s. 145). Motivasyon, insan kaynaklarını saptanan hedeflere doğru aralıksız olarak harekete geçirmek maksadıyla atılan adımların tamamıdır. Daha geniş bir çerçeveden bakılmak gerekirse motivasyon,

işletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için motive edilme sürecidir (Can 2005,s.233).

Motivasyon; talepleri, dilekleri, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri içeren bir kavram olarak da düşünülebilir. Gdüler organizmayı uyararak onların harekete geçmesini sağlar. Organizmanın tutumunu hedefe yönlendirir (Akçadağ & Özdemir 2005,s. 171). Motivasyon teorileri ile ilişkili analizler “kişilerin çalışma sebebi nedir?” sorusunun sorulmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu sorunun yanıtlarına dair bir takım güdüleme teorileri incelenmiş ve bu teoriler hakkında şimdiye deyin birçok araştırma yapılmıştır. Motivasyon teorileri; idarecilere, bireyleri güdüleyen etmenleri tespit etmek ve motivasyonu devam ettirmek hususunda yardım etmek maksadıyla iyileştirilmiştir (Koçel 2005,s. 636). Teorilerin önceliği, çalışanların motivasyonunu arttırmak için maaşların ne şekilde ödenmesi, hangi ödüllerin verilmesi gerektiği sorularına cevap aranmasından ziyade, kişilerin bu davranışlara iten sebeplerinin ortaya çıkarılmasıdır.

### **2.3.2. Motivasyon Türleri**

Motivasyon teriminin temelini güdü meydana getirir. Güdü “kişiyi bir hareket yapmaya veya bir hareketi ötekine tercih etmeye yönlendirecek biçimde etki eden itici güç ve etmenler” olarak tanımlanır. Kişinin hayatını yönlendiren ve özellik veren bir takım güdüler bulunmaktadır. Bu güdüler, canlı organizma şeklinde ifade edilen kişiye pozitif ya da negatif etkilerin ortaya çıkardığı ihtar sonucunda meydana gelir ve bir iç dürtü olarak ortaya çıkar ( Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s.97).

Gdüler, birbirlerini tamamlamak veya gücünü azaltmak yoluyla birbirlerini etkilerler ve bu yüzden de kişi tutumlarını şekillendirirler. Bundan dolayı her insanın iç beklentileri ve umutları olabilir, bu şekilde güdülerin miktarı çoğalır. Bu güdüler farklı oranlarda meydana geldikleri gibi tatmin edildikleri ya da edilmedikleri miktarda çoğalıp, azalabilirler. Kimi durumlarda güdülerin yerlerinin de değiştiğini görmek mümkündür. Bu gibi hallerde, bir güdü arkada bırakılarak ondan sonra gelen diğer kişi tatmin edilmektedir (Eren 1979, s.252).

McClelland güdüyü şu şekilde açıklar: “ Güdü, bir his ile veya o hissi oluşturan şartlar ile bir araya gelen simgelerin tecrübe edilen sonucudur.” Bir duygunun

meydana gelmesine yol açan işaretlerin çeşidi açısından ilk olarak güdülerini diğerlerinden ayırmalıyız (Can 1985, s.65).

Kişinin gereksinimleri tatmin etmeye zorunlu olması, onun harekete geçmesine sebep olur; bu ise güdüler aracılığıyla gerçekleşir. Harekete geçirilmiş gereksinime, psikolojide güdü denilir (Can & Akgün 2001). Güdü olarak isimlendirilen bu faktörler içsel ya da dışsal olabilir. Güdüler doğuştan olabilecekleri gibi (dürtü, içgüdü) , sonradan da elde edilebilirler.

Güdülerin, kategorileştirilmesi, içgüdüler, fizyolojik güdüler, sosyal güdüler ve psikolojik güdüler olarak yapılır.

### **İçgüdüler**

İçgüdü kişileri doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlara doğru götüren bilinçsiz olarak yapılan davranışlardır. İçgüdü tamamen bilinç dışı olarak ortaya çıkan tutumların tamamıdır (Aşıkoglu 1996, s.41).

Bir tutumun içgüdü şeklinde tanımlanması için aşağıda sıralanan şartları içermesi gerekir (Aşıkoglu 1996, s.41):

- ✓ Net bir fizyolojik sebebi olmalıdır.
- ✓ İçgüdüsel olarak tamamlanan hareket hayvanlar dünyasında evrensel niteliği taşımaktadır.
- ✓ İçgüdüsel olarak tanımlanan davranış öğrenme süreci sonunda değişime uğramamalıdır.

İçgüdüler bilinç dışı olsalar da bazı refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Fakat kişilerin bilinçli hareketlerini açıklamada içgüdülerin yeri bulunmaktadır (Sabuncuoğlu & Töz 1998, s.100 ).

### **Fizyolojik güdüler**

Kişilerin hayatlarını sürdürebilmeleri için lazım olan ana ihtiyaçların ortadan kaldırmaya yönelik olan güdüler fizyolojik güdüler olarak isimlendirilir. Bunlar yarı bilinçli, yarı bilinçsiz güdülerdir. Bu tarz güdülerin örnekleri şöyledir; beslenmek, giyinmek vb'dir. Fizyolojik gereksinimlerin karşılanmasına yönelik olan güdüler, bütün kişilerde yer almakla beraber, şiddet ve kuvveti bireyden bireye değişiklik gösterir.

## **Sosyal güdüler**

İnsanlar, hayvanlardan farklı olarak sosyal bir yaşam sürerler. Yani insanlar her zaman beraber, topluma yön veren örf, adet gibi kaidelerle düzenli bir Şekilde, sahip oldukları bireysel iliŐkilerle yaŐamlarını sürdürürler. Toplumun düzenini sağlamak için insanlar kurallara uymak zorundadırlar. Toplumun düzenini sağlayan bu kaideler, kişinin yaŐama biÇimini oluşturur. Bunlar görenekler, gelenekler, idealler olarak sıralanabilir. Ferd de toplumun bu kurallarına, görenek ve geleneklere göre davranıŐta bulunur. Bir başka ifade ile, toplumun sevdiği, toplumda kabul gören davranışlar, kişinin elde etmek istediği davranış biÇimleri için birer güdü görevi yürütürler. Toplumsal güdüler, sosyal yaşam içindeki bireyde; eğitim, öğrenme, tekrar ve alışkanlıklar sonucu içindeki itilmeleri etkileyen kuvvet ve faktörlerdir (ztabağ 1970, s.44).

## **Psikolojik güdüler**

Bireyin türlü türlü sebeplerle, davranışlarını belli bir biÇimde ve yönde belirleyen etmenler kişisel güdüler olarak tanımlanır. Bu tarz güdüler, ferdin kişilik yapısı ve davranış biŐimiyle bütünleŐmiŐ güdülerdir. Psikolojik ihtiyaçlardan doğan güdüleri araŐtırmak toplumsal ve fizyolojik güdüleri araŐtırmaktan daha gctr (AŞıkoğlu 1996, s.41).

Tutumlarımızın bireysel olan yanlarını çoğu kez kendimiz de ifade edemeyiz. Çünkü bunlar çocukluğumuzdan hatta soy ağacımızdan başlar ve günümüzdeki dış etkilenmelere kadar uzanır. Bundan dolayı, kişinin davranıŐına, davranış yönüne ve özelliklerine bakmakla, o davranıŐı belirleyen güdüyü kavrayabilsek dahi sebebini kesin olarak bilemeyiz. Çünkü bir davranıŐı etkileyen kuvvet ile onu meydana getiren etmen farklıdır (ztabağ 1970, s.43).

### **2.3.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler**

İnsan davranışları oldukça karmaŐık ve anlaŐılması gücü olduğu için, motivasyonla ilgili temel ilkeleri geliştirmek zordur. Kişiler arası bireysel farklılıklar da bu olayı etkileyen en önemli faktörlerdir. Başka bir ifadeyle bu faktörlerin oransal önemi bireye ve olaya göre değişiklik gösterebilir (Eren 2001, s.570).

Motivasyonunu artırıcı faktörler genel olarak üç ana başlık altında incelenebilir.

### **Ekonomik faktörler**

Çalışanların çalışma sebebi özde finansal temele dayanır, onları çalışmaya sürükleyen en güçlü neden hayatını ve varsa ailesinin hayatını sürekli kılacak uygun bir maaş elde etmektedir. Motivasyonda mali teşvik etme araçlarını, fiyat artışı, ek ücret, kara katılma ve mali ödül verme olarak belirtebiliriz (Sabuncuoğlu & Töz 1998, s.108).

### **Psiko – sosyal faktör**

Çalışanların motivasyonunu artırıcı faktörlerin ikincisi Psiko-sosyal faktörlerdir. Çalışanlara mutlu ve huzurlu çalışma ortamları hazırlamak yöneticilerin amacı olsa bile, çalışanların hepsini aynı ölçüde mutlu kılabilme maalesef mümkün değildir. Çünkü iş görenlerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlarının öncelikleri de farklıdır. “ Bilinen ve beklenen odur ki, her lider kendi fikir ve yönetim anlayışına, kurumun şartlarına ve işçilerin psiko-sosyal yapılarına göre, üstelik sürekli değişen kompozisyonda bu araçlardan zaman zaman ve yeterince faydalanmasıdır (Sabuncuoğlu & Töz 1998, s.116).

### **Kurumsal ve yönetsel faktörler**

Çalışma hayatında, yönetici ve işçiler hedeflerini ortak bir noktada birleştirerek, bir denge uyumu kurmalıdırlar. Amaç birliği, çalışma döneminde kişiyi güdülemektedir. İdare, çalışanını her açıdan tanıyarak, onu kurum hedeflerine uygun tarzda etkilemesini bilmelidir (Silah, 2001, s.95).

Kurum bireyden beklentileri doğrultusunda onu motive etmeye çalışır. Yönetimin elinde çalışanlarını motive etmede etkili olabilecek bir takım özendirme araçları vardır. Bunlardan bazıları ise adil ücret artışı, takdir edilme, iş güvenliği, başarıya bağlı yükselme fırsatları, etkili iletişim ve kararlara katılmadır.

İnsanlar, kendilerini etki edecek kararları destekleme isteği duyarlar. Liderler astlarla alakalı alınacak kararlarda, astların düşünce ve arzularını gözardı etmemeli ve onların görüşlerinden faydalanma yollarını aramalıdırlar. Bu davranış biçimi lider için iş yerinde birlikte çalışma atmosferi ortaya çıkarır. Ortak fikirlerin yürütülmesi daha kolaydır ve meydana gelen bir fikri, etkin bir teşvik etme elemanıdır (Eren, 2001, s.577-578).

## 2.4. İŞ DOYUMU

### 2.4.1. İş Doymu Tanımı

İdare biliminin tarihi araştırıldığında yönetim alanında çalışan kuramcılarının çalışmalarının çoğunu iş doymu konusu oluşturmaktadır. Bunun başlıca sebebi örgütlerin odak noktasında insanın olmasıdır. Örgütler formal açıdan hedef yönelimlidir, fakat bu hedefi elde edecek en önemli unsur insan olduğu için bireyin iş doymu da çok büyük bir önem teşkil etmektedir.

Bilimsel yönetim yaklaşımçıları örgütü insansız makine gibi görür; ama bunun yanında iş doymunu kulak ardı etmez ve işçi için birçok nedenin iş doymunu etkiyeceğini öne sürmüştür.

İnsan ilişkileri yaklaşımları, klasik örgütü insan unsurunu önemsememekle eleştirmiş, ayrıca insanı ve gereksinimlerini her zaman ön planda tutmuşlardır. Bu yaklaşıma göre en verimli olan bireyin örgütte psikolojik ve sosyal doymunu önemseyen ve bu anlayışa göre en çok doym sağlayan örgüttür. Bireyin yalnız emek ve yetkiyi işin özelliğinin en verimli bir biçimde paylaşmak şartıyla işçilere doym sağlayarak bir teşkilat kurulabilmesi imkânsızdır. Ama işçi gereksinimlerinin, hayatlarının ve örgütlerinin pek çok vasfı bir defa anlaşıldıktan sonra yönetimi mutlu etmesine hiç bir şey engel teşkil etmez (Etzioni,1969, s.45).

İş doymu, işçilerin örgüt ortamında sergiledikleri etkinlikler neticesinde kişisel hedeflerini ve örgütün fonkiyonlarını yerine getirmenin bir işlevi olarak görülebilir. Coleman'a göre, kişiler gruplara katılmalarının sonucu olarak duygularını tatmin ederler veya hayal kırıklığına uğrarlar. Bunun yanında farklı insanlarla birlikte gösterdiğimiz çalışmanın sebebi ise, grup amaçlarını başarmak içindir (Hicks, 1979,s.199).

İş doymu, çalışanların işlerine karşı hissettikleri memnuniyet veya memnuniyetsizliktir. Bu doym, iş ve işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde oluşur. İnsanın işteki beklentileriyle; işin sağladığı getiriler karşılaşılan bekleyişlerine göre eşitlik kuramı ve psikolojik anlaşmayla da alakalıdır (Kayıkçı,1999,s.579-580).

Blum ve Naykor tarafından; işten sağlanan doym bir kişinin sahip olduğu çeşitli tutumların bir ürünü olarak görülmektedir. Bu tutumlar, işle ilgili denetim, çalışma

şartları, gelişme olanakları, yeteneğin tanınması, iş değerlendirmesi, işteki sosyal ilişkiler ve benzeri değişkenlerle alakalıdır. İş doyumu, işten sağlanan ya da işte çalışan personelin ihtiyaçlarının doyurulması açısından bir işlevi olarak da betimlenmektedir (Balcı,1985,s.2).

#### **2.4.2. İhtiyaç ve İstek**

İhtiyaç; karşılandığı zaman kişilere haz veren, karşılanmadığı zaman ise üzüntüye sebep duygulara denir. İhtiyacın ortaya çıkmasının sebebi insanların hem hayatta kalma mücadelesi, hem de yaşam standardını düzeltme düşüncesidir. Doğduktan sonra ortaya çıkan temel ihtiyaçlar (yeme, içme, giyinme, barınma ihtiyaçları) gün geçtikçe çeşitlenerek çoğalır. Yaşam standardını yükseltmeyi hedefleyen kişiler ev, araba, yazlık ev, yat gibi gereksinimleri ise içinde yaşadığı doğa, ülkenin refah düzeyi, manevi ve ahlaki değerler, örf, adet ve alışkanlıklar, sosyal durumu gibi faktörlere bağlı olarak toplumdan topluma değişebilir.

Yoksunluğu azaltacak ve giderecek olan nesne veya duruma karşı duyulan eğilimin ifade edilmesine istek denir. Burada en önemli nokta, istek ile ihtiyacın birbiri ile karıştırılmamasıdır. Örnek vererilecek olursa, bir talebenin fikirlerini ifade ederken yazmaya karşı duyduğu yokluk durumu ihtiyaç; fakat bu ihtiyacın karşılanması için gerekli kâğıt ve kaleme duyduğu meyil ise istektir.

## **2.5. OKUL YÖNETİMİ AÇISINDAN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖNEMİ**

### **2.5.1. Eğitim Kurumlarında Yönetim Biçimleri**

Okul yönetiminde sürecin başlangıcı planlamadır. İyi hazırlanmış bir plan, iyi bir yönetimin ilk basamağıdır. Yapılan plan çerçevesinde kararlar vermek yönetim sürecinin bir sonraki adımıdır. Karar verebilmek bir yöneticinin yönetim sürecinde sahip olması gereken belki de en önemli özelliktir. Tabii ki verilen kararın uygulanabilir ve örgütsel amaçlara uygun olması gerekir. Verilen kararlar doğrultusunda örgütlenmek, örgüt içerisindeki iletişimi ve diğer unsurları değerlendirmek, sonuçları gördükten sonra sorunları tespit ederek çözüm üretmek sürecin sonraki basamaklarıdır.

Yönetim sürecinin işlediği her ortamda var olan bu süreçler eğitim ve okul yönetimi için de söz konusudur. Yönetimsel süreçler; belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanların bilgi ve becerilerini aktif halde kullanmalarını sağlayacak şekilde iş gördürme süreçleri olarak tanımlanabilir. Yönetim sürecinin aşamalarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

**Planlama:** Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için işlerin nasıl, ne zaman, niçin, nerede ve kim tarafından yapılacağını plan dâhilinde belirlemektir. Örgüt çalışanları planlama sürecine katılarak süreci yönetmenin mutluluğunu yaşayacak ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayacaklardır.

**Karar Verme:** Örgütte meydana gelen sorunun çözümü için demokratik yoldan belirlenen en uygun çözümü uygulamaya koymaktır. Verilen kararda amaç, örgütte sorunu tanımlamak ve çözmek, örgüt çalışanlarını olumlu yönde etkileyerek gelişmelerini sağlamaktır (Gürsel, 1997, s.44).

**Örgütlenme:** Örgüt içinde yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işi yapacak çalışanların belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesidir.

**Değerlendirme:** Örgütün amaçları doğrultusunda yapılan eylemlerin, kurallar çerçevesinde yapılıp yapılmadığının yorumlanması sürecidir. Değerlendirmede



önemli olan, örgüt çalışanlarının da örgüt amaçlarına ne kadar bağlı bulunduğu.

Sorun Çözme: Kurum içinde meydana gelen sorunlar, çözülemeyen sorunlar örgütün amacına ulaşmasını engelleyecektir.

### **2.5.2. Okul Müdürünün Görev, Yetki Ve Sorumlulukları**

Okul yöneticisinin görevlerinden en önemlileri aşağıda sıralanmıştır:

- Okul sahalarında ve binaların içinde öğrenci güvenliğiyle ilgili politika ve işlem yollarını oluşturur.
- Sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapar. Sivil toplum örgütlerinde okulun katılımını temsil eder.
- Yönetim ve denetimde demokratik prosedürleri bilir ve kullanır.
- Öğretimin denetimini sağlar.
- Öğretimle ilgili personelin hizmet-içi eğitimini sağlar.
- Öğretim programı için malzeme, kaynak ve donanım sağlar.
- Toplantı ve konferanslar düzenleyip yönetir.
- Kişiler arası duyarlı durumlarla uğraşır.
- Yönetici yardımcılarının işlerini yönlendirir.
- Okulun çalışmalarını kamuya duyurur.
- Okul programının güçlü ve zayıf yönlerini teşhis eder (saptar).
- Okul geliştirme çalışmalarını kolaylaştırır ve onlara liderlik eder.
- Öğrencinin oryantasyonu için işlem yollarını başlatır.
- Üstlerince istenen raporları hazırlar.
- Sürekli değerlendirme ve öğrenci performansının rapor edilmesi ile ilgili sistematik işlem yollarını düzenler.
- Okulun verdiği hizmetlerle özel ilişki kurarak toplumun gelişmesiyle ilgili kabul edilebilir plan ve politikaların yeniden incelenmesini olası ve sürekli kılar.
- Yöresel okul düzeyinde okulun bütçesini hazırlar.
- Öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini teşhis eder.
- Öğretmenlerin sınıftaki sorunlarının çözümünde yardım eder.
- Öğretmenlerin performanslarını geliştirir.
- Öğretmenlerin çalışmalarında eşgüdüm sağlar. Personelin mesleki gelişmeleri için onları teşvik eder ve onlara olanak sağlar.

- Öğretmenlerde bulunan farklı becerileri en üst düzeye çıkarır.
- Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirir.
- Okul programının hedeflerini öğretmenlere aktarır.
- Sınıflarında öğretmenleri izler.
- Ailelerin ve toplumun okula katılımını sağlamak için politikalar ve işlem yolları geliştirir ve bunları yönetir (Çelik, 2000, s.61).

### **2.5.3. İletişim Becerilerinin Yönetim İşlevi İle İlişkisi**

Öğrenci sayısındaki hızlı artış ve okullaşma oranının giderek artması eğitimdeki yeni gelişimler, kamu kurumlarında daha fazla verim alma unsurunun öneminin artması; okul için yöneticilere duyulan ihtiyacı arttırmış, bununla birlikte yöneticilerin daha iyi ve etkin bir özelliğe sahip olmaları ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Çağımızda okulu yöneten kişilerin daha bilgili becerikli olmaları istenmektedir (Başaran,1996, s.94).

Yönetici ve çalışan arasında, örgütteki performansın yüksek olması isteniliyorsa etkili bir iletişim kurulması gerekir. İletişim; çalışanlar arasında birlik ve beraberliğin oluşmasını sağlamak için yöneticinin dikkat etmesi gereken en önemli görevlerinden biridir. Bunları sağlayabilmek için müdürlerin duygu ve düşüncelerini rahat ve etkin olarak aktarabilmesi, ikna edici özelliği yüksek, liderlik vasfı olan, dikkatli bir dinleyici olması gereklidir. Okulların yönetiminde görüşlerin, fikirlerin, düşüncelerin, sorunların; çalışan bireyler arasında ve okulda doğru bir biçimde aktarılması iyi bir iletişime dayanır. Son yıllardaki hızlı değişim ve gelişmeler, iyi bir iletişim becerisine sahip yöneticilere olan ihtiyacı artırmaktadır. İletişim, örgütler için ne denli önemliyse okullar için de o kadar önemi büyüktür. Yönetici ile çalışan personel ve öğretmenler, okulda iletişim ile ilişki kurabilir ve ancak iyi bir iletişim sayesinde işbirliği oluşturarak çalışabilirler. Okullarda, çalışanların nerede ne yaptığı ile ilgili birbirlerine dönüt vermediği bir ortam oluştuğu taktirde eğitimin hedeflerine ulaşılması güçtür (Demir, 2000, s.67).

Bilgi etkin bir iletişim için önem taşıırken, aynı zamanda tüm yönetim ve teşkilat faaliyetlerin de ana kaynağını oluşturmaktadır. Diğer taraftan bilişim çağı, örgütsel ve idari faaliyetlerin boyutlarında da değişime neden olmaktadır. Örneğin, günümüz yöneticileri klasik yönetim fonksiyonlarına ilave olarak liderlik, motivasyon, iletişim vb. becerilere de sahip olmak zorundadır. İletişim, örgütsel yapının ve yönetimin en

önemli unsurudur. Yöneticinin yaptığı her işte iletişimin önemi oldukça büyüktür. Etkin bir yönetsel ve kurum içi iletişim olmadan en iyi stratejiler veya çok iyi hazırlanmış planlar bile başarıya ulaşamayabilirler. İletişim, liderin doğru karar ve önlemleri alabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasına, personelin örgüt bünyesinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikâyet, istek ve önerilerden yönetimin bilgi sahibi olmasına hizmet etmektedir (Paksoy & Acar 2001, s.87).

Okul müdürlerinin, öğretmenlerle etkili ve sağlıklı bir iletişim ağı kurabilmeleri için olumlu, açık, destekleyici, saygı, sevgi ve güven çerçevesine oturtulmuş bir okul iklimi yaratmaları zorunludur. Ekip kuran yöneticiler çok daha başarılı olmaktadır. İnsanlara sevgi ve saygı besleyenler mükemmel bir ortam ve işbirliği sağlar. Eğitim kurumlarının bütün bölüm ve birimlerinin birbiriyle uyum ve işbirliği halinde çalışması gereklidir. Bunun yanında okul müdürlerinin insan ilişkileri konusunda bir takım yeterliliklere, yönetimle ilgili özel uzmanlık gerektiren teknik becerilere de sahip olması gerekmektedir (Ergün,1998, s.103).

Öğretmenler yöneticilere sorunlarını, isteklerini ve önerilerini iletmede güçlük yaşamaktadır. Bunun sebebi, halen yöneticilerin otokratik yönetici tutumlarını benimsemeleri ve öğretmenlerin iletişim korkusunu üstlerinden atamamaları olabilir. Okul müdürleri, öğretmenlerini başarılı olmaları için destekleyerek, güdülemelidir. Böylece öğretmenler bir yandan kendilerini geliştirme olanağı bulurken, diğer yandan okulun ve eğitimin amaçları ile giderek daha fazla özdeşleşebilecektir (Demir,2000, s.69).

### **3. YÖNTEM**

Araştırmanın modeli, evren ve örneklem, sayıltı ve sınırlılıklar, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi, ortaya çıkan verilere ait bilgiler aşağıdaki bölümde yer almaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Oluşturulan bu çalışmada verileri elde etmek amacıyla nicel bir araştırma kullanılmıştır. Kullanılan anket tekniğiyle çok sayıda veri kısa sürede toplanmış, istatistiksel olarak değerlendirilmiş ve veriler sonucunda oluşturan ölçümler sayılarla ifade edilmiştir. Çizelge ve şemalar yoluyla anlatımı sağlanmıştır.

Yapılan çalışmada sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonun iş doyumuna etkisi, çalışmaya katılan sınıf öğretmenlerinin görüşleriyle değerlendirilmiştir.

#### **3.2. Sayıltılar**

- 1) Araştırma yapmak amacıyla kullanılan veri toplama araçları sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonun iş doyumuna etkisi ölçmektedir.
- 2) Ölçme araçları yapılan araştırmanın amacına uygun, geçerli ve güvenilirlerdir.
- 3) Araştırmaya dâhil olan sınıf öğretmenleri, anketlerdeki sorulara tarafsız, içten ve samimice cevaplamışlardır.
- 4) Seçilen örneklem evreni temsil eder nitelik taşımaktadır.

#### **3.3. Sınırlılıklar**

Bu çalışma;

1. 2013–2014 eğitim - öğretim yılını kapsamaktadır.

2. Araştırma, İstanbul'un Küçükçekmece ilçesinin içinde yer alan 10 devlet ilkokullarında görev yapan sınıf öğretmenleriyle sınırlıdır.
3. Araştırma, motivasyon ve iş doyum ölçeğinin içerdiği davranışlarla ve elde edilen verilerle sınırlıdır.
4. Okul yöneticilerinden sadece okul müdürleri araştırmaya alınmıştır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesi yerli ve yabancı kaynaklardan elde edilen literatür taraması ile oluşturulmuştur.

Verileri elde etmek amacıyla ise bir tane demokrafik bilgi formu ve iki tane ölçek kullanılmıştır. Uygulanan bilgi formu 6 adet sorudan oluşmaktadır. Bu sorular cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, hizmet süresi, okul yöneticisi ile çalışılan süre, yaş ile ilgili sorulardır. Verilerdeki ölçeklerden ilki ise sınıf öğretmenlerinin motivasyonu ölçeği, Bektaş (2010) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacı, öğretmenlere yönelik motivasyon ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde, yöneticilere yönelik belirlediği motivasyon maddelerini uzman görüşüne sunmuş ve uzmanları görüşü doğrultusunda belirlenen 20 tane motivasyon maddesinin araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Bunlardan 3-4-5-6-10-14-15. maddeler yöneticiyle çalışmayla; 7-8-9-17-18. maddeler yöneticisi saygısı; 12-16-19-20. maddeler yönetici birey ihtiyaç ilişkisi; 1-2-11-13. maddeler ise yöneticinin tutum ve davranışları ile ilişkilidir. Bu ölçek EK-2'dedir. Kullanılan ikinci ölçek ise; Weiss, Davis, England, ve Lofquist tarafından 1967'de çalışan bireylerin iş yaşamındaki memnuniyet düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen 'Minnesota İş Tatmin Ölçeği'dir. Bu ölçek 20 maddeden oluşur. 1-2-3-4-7-8-9-10-11-15-16-20. maddeleri içsel iş tatminini; 5-6-12-13-14-17—18-19. maddeler de dışsal iç tatmini ölçmeyi sağlayan maddelerdir. Bu ölçek ise EK-3' tedir.

Anket çalışması İstanbul'un Küçükçekmece ilçesinde bulunan 10 ilkokulda çalışan sınıf öğretmenlerine 243 anketin dağıtılmasından elde edilmiştir. Dağıtılan anketlerin 200'den geri dönüş alınabilmiş ve çalışmalar yapılmıştır.

### **3.5. Verilerin Değerlendirilmesi**

Uygulama sonucunda veriler toplanmış ve SPSS programında analizi yapılmıştır. İki tane değişkeni olanlarda farklılıkları saptamak amacıyla T- testi, ikiden daha çok değişkeni olanlarda ise farklılıkları saptamak amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anavo) uygulanmıştır. Varyans analizinde ortaya çıkan farklılıkların sebeplerini belirlemek için ise Scheffe testi kullanılmıştır. Korelasyonun belirlenmesi için de Pearson analiz yapılmıştır.

### **3.6. Evren ve rneklem**

Yapılan bu çalışmanın evreni, 2013-2014 eğitim ğretim yılı içerisinde, İstanbul'un Kckekmece ilçesinde bulunan Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olan resmi okullarda çalışan tüm sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemini ise bu okullardan gönüllülük esasına dayalı ve rastgele seçilen 200 sınıf ğretmeni oluşturmaktadır.

Okullarda bulunan öğretmenlere anketler random (rastgele) yöntemiyle dağıtılmış ve gerektiğince açıklamalar yapılmıştır. Çalışmanın uygulandığı sınıf öğretmenin okulları ve sayıları olarak dağılımı aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir.

## Örnekleme grubu

**Çizelge 3.1** :Araştırmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Kurumlara Göre Dağılımını Gösteren Çizelge

İlkokul Adı	Sınıf Öğretmeni Sayısı	Geri Dönüşü Sağlanan Anket Sayısı
İto Kanarya İlkokulu	22	22
Toki Ertuğrul Gazi İlkokulu	37	35
Kocatepe İlkokulu	42	39
Kaya Sabati Tuncay İlkokulu	18	15
Hayriye Gök İlkokulu	17	17
Toki Avrupa Konutları İlkokulu	11	9
Remzi Yurtsever İlkokulu	22	22
Kanarya İlkokulu	34	19
Mustafa Kemal Paşa İlkokulu	24	11
Osman Zeki Üngör İlkokulu	16	11
Toplam	243	200

Geri dönüşü sağlanan anketler sonucunda elde edilen kişisel (demografik) bilgilere ait çizelgeler aşağıda gösterilmiştir.

**Çizelge 3.2 :**Çalışmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılım Çizelgesi

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %
Kadın	127	63,5
Erkek	73	36,5
Toplam	200	100,0

Araştırma örnekleminde yer alan 200 öğretmenin 127 (%63,5)'si bayan öğretmen, 73(%36,5)'ü erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

**Çizelge 3.3 :**Çalışmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Dağılım Çizelgesi

Mesleki Kıdem	Frekans	Yüzde %
1-10 Yıl	97	48,5
11-20 Yıl	62	31,0
21 Yıl ve Üzeri	41	20,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem süreleri; 97 (%48,5)'si 1-10 yıl arası kıdem süresine, 62 (%31)'si 11-20 yıl arası kıdem süresine, 41 (%20,5)'i 21 yıl ve üstü kıdem süresi olan öğretmenlerden oluşmaktadır.



**Çizelge 3.4:** Çalışmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılım Çizelgesi

Mezun Olunan Okul	Frekans	Yüzde %
Eğitim Enstitüsü	23	11,5
2 yıllık yüksekokul	2	1,0
4 yıllık fakülte	157	78,5
Lisansüstü Eğitim	18	9,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin öğrenim durumlarını incelediğimizde; 23 (%11,5)'ü eğitim enstitüsü mezunu, 2 (%1) 'si 2 yıllık yüksekokul mezunu, 157 (%78,5)'si 4 yıllık fakülte mezunu, 18 (%9)'i lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerden oluşmakta olduğu görülmüştür.

**Çizelge 3.5 :** Çalışmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Yaşa Göre Dağılım Çizelgesi

Yaş	Frekans	Yüzde %
22-35 Arası	112	56,0
36-45 Arası	46	23,0
45 ve Üstü	42	21,0
Toplam	200	100,0

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan sınıf öğretmenlerinin 112 (%56)'si 22-35 yaş aralığı, 46 (%23)'sı 36-45 yaş aralığı, 42 (%21)'sı 45 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır.

**Çizelge 3.6** :Çalışmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Okul Yöneticileriyle Çalışılan Süreye Göre Dağılım Çizelgesi

Okul Yönetici ile Çalışılan Süre	Frekans	Yüzde %
1-2 Yıl	117	58,5
3-5 Yıl	52	26,0
5 Yıl ve Üzeri	31	15,5
Toplam	200	100,0

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticisiyle çalıştığı süre bakımından incelendiğinde; 117 (%58,5)'si 1-2 yıl, 52 (%26)'si 3-4 yıl, 31 (%15,5)'ü 5 yıl ve üzeri yıl aralığında öğretmenlerden oluşmaktadır.

**Çizelge 3.7** :Çalışmadaki Sınıf Öğretmenlerinin Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılım Çizelgesi

Okul Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde %
1-5 Yıl	138	69,0
6-10 Yıl	33	16,5
11 Yıl ve Üstü	29	14,5
Toplam	200	100,0

Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin görev yapılan okuldaki hizmet süresi bakımından inceleyecek olursak; 138 (%69)i 1-5 yıl aralığında görev süresine, 33 (%16,5)ü 6-10 yıl aralığında görev süresine, 29 (%14,5)i 11 ve üstü yıl aralığında görev süresine sahip sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır.

#### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmada elde edilen verilerin analizi yapıp, sonuçta oluşan bulgular, alt problemlere dayanarak çizeleleştirilmiştir.

**Çizelge 4.1 :**İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İş Doyumu	Kadın	27	71,48	12,03	1,06	,174	198	,047
	Erkek	3	71,15	15,06	1,76			

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum ölçeğine göre toplam puanlarının, cinsiyete göre ortalamasına bakıldığında kadın öğretmenlerin ortalamalarının ( $X=71,48$ ),erkek öğretmenlerin ortalamalarından ( $X=71,15$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Standart sapma ortalamalarının kadın öğretmenlerin ( $Ss=12,03$ ), erkek öğretmenlerden ( $Ss=15,06$ ) daha düşük olduğu sonucu çıkmaktadır.

Çizelgede görüldüğü gibi, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerin iş doyum ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=,174$ ;  $p<,05$ ). İş doyum düzeylerinde kadın öğretmenlerin ortalama değerleri ( $X=71,48$ ), ve erkek öğretmenlerin ortalama değerleri ( $X=71,15$ )'ne bakıldığında kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

**Çizelge 4.2 :**İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
	1-10 yıl	97	67,56	13,68	G.Arası	2953,327	2	1476,664		
	11-20 yıl	62	73,70	12,02	G.İçi	31631,028	197	160,564		
İş Doyumu									9,197	,000
	21 yıldan	41	76,80	10,98	Toplam	34584,355	199			
	Toplam		20078,36	13,18						

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum ölçeği puanlarının mesleki kıdeme göre ortalamasına bakıldığında 21 ve üzeri yıl öğretmenlik yapanların en yüksek ortalamaya ( $X=76,80$ ), 1-10 yıl aralığında öğretmenlik yapanların ise en düşük ortalamaya ( $X=67,56$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapmaya bakıldığında en yüksek sapmanın 1-10 yıl aralığında öğretmenlik yapanların ( $Ss=13,68$ ), en düşük sapmanın ise 21 ve üzeri yıl öğretmenlik yapanların ( $Ss=10,98$ ) olduğu görülmektedir.

Çizelgede görüldüğü gibi, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerin motivasyon ölçeği puanlarının algılanan mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=9,197$ ;  $p<,05$ ). Bu işlemin ardından farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla Scheffe tekniği yapılmış ve sonuçlar çizelge halinde gösterilmiştir.

**Çizelge 4.3:** İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
1-10 yıl	11-20 yıl	-6,14	2,06	,013
	21 ve üzeri	-9,23	2,36	,001
11-20 yıl	1-10 yıl	6,14	2,06	,013
	21 ve üzeri	-3,09	2,55	,480
21 ve üzeri	1-10 yıl	9,23	2,36	,001
	11-20 yıl	3,09	2,55	,480

Çizelgede görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin iş doyum ölçeği puanlarının hangi gruplar arasında farklılığın oluştuğunu belirlemek üzere uygulanan Scheffe testinin sonucunda farklılığın 1-10 yıl aralığında mesleki kıdemi olan öğretmenler ile 11-20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Aynı zamanda söz konusu farklılığın 1-10 yıl aralığında mesleki kıdemi olan öğretmenler ile 21 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu da görülmektedir ( $p < ,05$ ). Diğer gruplar arasında ise aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

**Çizelge 4.4 :**İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sonuçları

$f$ , $\bar{x}$ ve $ss$ Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	$N$	$\bar{x}$	$ss$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
	Eğitim E.	23	71,52	15,54	G.Arası	686,372	3	228,791		
	2 yıllık	2	85,50	2,12	G.İçi	33897,983	196	172,949		
İş Doyumu	4 yıllık	157	71,61	12,82		34584,355	199		1,323	,268
	Lisansüstü	18	67,44	13,08	Toplam					
	Toplam	200	71,36	13,18						

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre ortalamasına bakıldığında 2 yıllık yüksek okul mezunu öğretmenler ortalamalarının ( $X=85,50$ ) en yüksek, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ortalamalarının ( $X=67,44$ ) en düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapmaya bakıldığında en yüksek sapmanın eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin ( $Ss=15,54$ ), en düşük sapmanın ise 2 yıllık yüksek okul mezunu öğretmenlerin ( $Ss=2,12$ ) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin iş doyum ölçeği puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=1,323$ ;  $p>,05$ ).

**Çizelge 4.5 :**İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	22-35 ara	112	69,23	12,47	G.Arası	1165,247	2	582,623		
	36-45ara	46	73,80	13,35	G.İçi	33419,108	197	169,640		
İş Doyumu	45 üstü	42	74,38	14,07	Toplam	34584,355	199		3,434	,034
	Toplam	200	71,36	13,18						

Sınıf öğretmenlerinin motivasyon ölçeği puanlarının yaşa göre ortalamasına bakıldığında 45 ve üzeri yaş aralığında olanların en yüksek ortalamaya ( $X=74,38$ ), 22-35 yaş aralığında olanların ise en düşük ortalamaya ( $X=69,23$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapmaya bakıldığında en yüksek sapmanın 45 ve üzeri yaş aralığında olanların ( $Ss=14,07$ ), en düşük sapmanın ise 22-35 yaş aralığında öğretmenlerin sapmalarının( $Ss=12,47$ ) olduğu görülmektedir.

Çizelgede görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin motivasyon ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=9,197$ ;  $p<,05$ ). Bu işlemin ardından farklılıkların hangi grupların oluşturduğunu belirlemek amacıyla Scheffe tekniği uygulanmış ve sonuçlar çizelge halinde verilmiştir.

**Çizelge 4.6 :**İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
22-35 yaş	36-45 yıl	-4,57	2,28	,137
	45 ve üzeri	-5,14	2,35	,095
36-45 yaş	22-35 yıl	4,57	2,28	,137
	45 ve üzeri	-,57	2,77	,979
45 ve üzeri	22-35 yıl	5,14	2,35	,095
	36-45 yıl	,57	2,77	,979

Çizelgede görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin iş doyum ölçeği puanlarının hangi gruplar arasında farklılaştığını saptamak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).



**Çizelge 4.7 : İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Okul Yöneticisi ile Çalışılan Süre Değişkenine Göre Sonuçları**

$f$ , $\bar{x}$ ve $ss$ Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	$N$	$\bar{x}$	$ss$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
İş Doyumu	1-2 yıl	117	70,68	13,04	G.Arası	197,882	2	98,941		
	3-4 yıl	52	73,01	9,99	G.İçi	34386,473197		174,551		
	5 yıl üstü	31	71,16	17,84	Toplam	34584,355199			,567	,568
	Toplam	200	71,36	13,18						

Sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ölçeği puanlarının okul yöneticisi ile çalışılan süreye göre ortalamasına bakıldığında 3-4 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarının ( $X=73,01$ ) en yüksek, 1-2 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarının ( $X=70,68$ ) ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapmaya bakıldığında en yüksek sapmanın 5 ve üzeri yıl aralığında çalışan öğretmenlerin sapmalarının ( $Ss=17,84$ ) olduğu, en düşük sapmanın ise 3-4 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin sapmalarının ( $Ss=9,9$ ) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ölçeği puanlarının okul yöneticisi ile çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,567$ ;  $p>,05$ ).

**Çizelge 4.8 :**İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Sonuçları

$f$ , $\bar{x}$ ve $ss$ Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	$N$	$\bar{x}$	$ss$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
İş Doyumu	1-5 yıl	138	71,18	13,06	G.Arası	23,237	2	11,618		
	6-10 yıl	33	71,39	9,55	G.İçi	34561,118197		175,437		
	11yıl üstü	29	72,17	17,17	Toplam	34584,355199			,066	,936
	Toplam	200	71,36	13,18						

Sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ölçeği puanlarının görev yapılan okuldaki hizmet süresine göre ortalamasına bakıldığında 11 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin ortalamalarının ( $X=72,17$ ) en yüksek, 1-5 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarının ve 6-10 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapmaya bakıldığında en yüksek sapmanın 11 ve üzeri yıl aralığında çalışan öğretmenlerin sapmalarının( $Ss=17,17$ ) olduğu, en düşük sapmanın ise 6-10 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin sapmalarının ( $Ss=9,55$ ) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ölçeği puanlarının görev yapılan okuldaki hizmet süresine değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,066$ ;  $p>,05$ ).

**Çizelge 4.9** :Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazanılan Motivasyon Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Motivasyon	Kadın	127	79,17	15,60	1,38	,227	198	,335
	Erkek	73	78,63	17,50	2,04			

Sınıf öğretmenlerinin motivasyon ölçeğine göre toplam puanlarının, cinsiyete değişkenine bağlı ortalamasına bakıldığında kadın öğretmenlerin ortalamalarının ( $X=79,17$ ),erkek öğretmenlerinkinden ( $X=78,63$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Standart sapma değerlerine bakıldığında ise kadın öğretmenlerin sapma değerlerinin ( $Ss=15,60$ ), erkek öğretmenlerin kinden( $Ss=17,50$ ) daha küçük olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin motivasyon ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=,227$ ;  $p>,05$ ).Ancak motivasyon düzeylerinde kadın öğretmenlerin ortalama değerleri ( $X=79,17$ ), ve erkek öğretmenlerin ortalama değerleri ( $X=78,63$ )'ne bakıldığında kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

**Çizelge 4.10 :**Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazanılan Motivasyon Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları

$f$ , $\bar{x}$ ve $ss$ Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	$N$	$\bar{x}$	$ss$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
	1-10 yıl	97	76,54	18,10	G.Arası	1122,972	2	561,486		
	11-20 yıl	62	80,98	14,43	G.İçi	51651,903	197	262,192		
Motivasyon	21 yıldan	41	81,68	13,66	Toplam	52774,875	199		2.142	,120
	Toplam	200	78,97	16,28						

Sınıf öğretmenlerinin motivasyon ölçeği puanlarının mesleki kıdeme göre ortalamasına bakıldığında 21 ve üzeri yıl öğretmenlik yapanların en yüksek ortalamaya ( $X=81,68$ ), 1-10 yıl aralığında öğretmenlik yapanların ise en düşük ortalamaya ( $X=76,54$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapmaya bakıldığında en yüksek sapmanın 1-10 yıl aralığında öğretmenlik yapanların ( $Ss=18,10$ ), en düşük sapmanın ise 21 ve üzeri yıl öğretmenlik yapanların ( $Ss=13,66$ ) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerin motivasyon ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla uygulana tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=2,142; p>,05$ ).

**Çizelge 4.11** :Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazanılan Motivasyon Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sonuçları

$f$ , $\bar{X}$ ve $SS$ Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	$N$	$\bar{X}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
	Eğitim E.	23	78,30	16,0	G.Arası	108,700	3	36,233		
	2 yıllık	2	77,50	,70	G.İçi	52666,175	196	268,705		
Motivasyon	4 yıllık	157	78,83	16,44			199		,135	,939
					Toplam	52774,875				
	Lisansüstü	18	81,22	16,84						
	Toplam	200	78,97	16,28						

Sınıf öğretmenlerinin motivasyon ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre ortalamasına bakıldığında yüksek lisans mezunu öğretmenler ortalamalarının ( $X=81,22$ ), 2 yıllık yüksek okul mezunu öğretmenlerin ortalamalarından ( $X=77,50$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapmaya bakıldığında en yüksek sapmanın yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ( $Ss=16,84$ ), en düşük sapmanın ise 2 yıllık yüksek okul mezunu öğretmenlerin ( $Ss=,70$ ) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin motivasyon ölçeği puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,135; p>,05$ ).

**Çizelge 4.12 :**Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazanılan Motivasyon Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Sonuçları

$f$ , $\bar{x}$ ve $ss$ Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	$N$	$\bar{x}$	$ss$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
	22-35 ara	112	76,82	17,47	G.Arası	1243,135	2	621,567		
	36-45ara	46	82,98	14,32	G.İçi	51531,740	197	261,582		
Motivasyon	45 üstü	42	80,83	14,32	Toplam	52774,875	199		2,376	,096
	Toplam	200	78,97	16,28						

Sınıf öğretmenlerinin motivasyon ölçeği puanlarının yaşa göre ortalamasına bakıldığında 36-45 yaş aralığında olanların en yüksek ortalamaya ( $X=82,98$ ), 22-35 yaş aralığında olanların ise en düşük ortalamaya ( $X=76,82$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapmaya bakıldığında en yüksek sapmanın 22-35 yaş aralığında olanların ( $Ss=17,47$ ), 36-45 yaş aralığında ve 45 ve üstü yaşa sahip öğretmenlerin sapmalarının( $Ss=14,32$ ) aynı olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin motivasyon ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=2,376$ ;  $p>,05$ ).

**Çizelge 4.13** :Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazanılan Motivasyon Ölçeği Puanlarının Okul Yöneticisi ile Çalışılan Süre Değişkenine Göre Sonuçları

$f$ , $\bar{x}$ ve $SS$ Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	$N$	$\bar{x}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
	1-2 yıl	117	77,89	16,70	G.Arası	459,641	2	229,821		
	3-4 yıl	52	79,21	15,98	G.İçi	52315,234	197	265,560		
Motivasyon	5 yıl üstü	31	82,12	15,15	Toplam	52774,875	199		,865	,422
	Toplam	200	78,97	16,28						

Sınıf öğretmenlerinin motivasyon ölçeği puanlarının okul yöneticisi ile çalışılan süreye göre ortalamasına bakıldığında 5 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin ortalamalarının ( $X=82,12$ ) en yüksek, 1-2 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarının ( $X=77,89$ ) ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapmaya bakıldığında en yüksek sapmanın 1-2 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin sapmalarının( $Ss=16,70$ ) olduğu, 1-2 yıl aralığında ve 5 yıl ve üzeri yıl çalışan öğretmenlerin sapmalarının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir.

Çizelgede görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin motivasyon ölçeği puanlarının algılanan okul yöneticisi ile çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,865$ ;  $p>,05$ ).

**Çizelge 4.14 :**Yöneticilerin İletişim Becerilerinden Dolayı Kazanılan Motivasyon Ölçeği Puanlarının Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
	1-5 yıl	138	79,13	17,33	G.Arası	34,742	2	17,371		
	6-10 yıl	33	79,51	13,08	G.İçi	52740,13	197	267,716		
Motivasyon	11yıl üstü	29	77,96	14,72	Toplam	52774,87	199		,065	,937
	Toplam	200	78,97	6,28						

Sınıf öğretmenlerinin motivasyon ölçeği puanlarının görev yapılan okuldaki hizmet süresine göre ortalamasına bakıldığında 11 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin ortalamalarının ( $X=77,96$ ) en düşük, 1-5 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarının ve 6-10 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapmaya bakıldığında en yüksek sapmanın 1-5 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin sapmalarının( $Ss=13,08$ ) olduğu görülmektedir.

Çizelgede görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin motivasyon ölçeği puanlarının görev yapılan okuldaki hizmet süresine değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,065$ ;  $p>,05$ ).



**Çizelge 4.15 :**İş Tatmini Ölçeği Puanları ile Motivasyon Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	N	r	p
İş Tatmini	200	,53	,000
Motivasyon			

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlarla motivasyon ölçeğinden aldıkları puanların arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan Pearson analizi sonucunda değişkenler arasında bulunan ilişki pozitif yöndedir ( $r=,53$ ;  $p < ,05$ ).

## 5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde alt problemler doğrultusunda elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

1-Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyon düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

2- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyon düzeyinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyon düzeyinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyon düzeyinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

5- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyon düzeyinin okul yöneticisi ile çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

6- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyon düzeyinin görev yapılan okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

7- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İş doyum düzeylerinde kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

8- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyi mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılığın 1-10 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Aynı zamanda söz konusu farklılığın 1-10 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu da görülmektedir.

9- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

10- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

11- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyinin okul yöneticisi ile çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

12- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyinin görev yapılan okuldaki hizmet süresi göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

13- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin iş doyumunu ile motivasyonları arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin cinsiyete göre dağılım çizelgesine göre 200 öğretmenin 127 (%63,5)'si bayan öğretmenden, 73(%36,5)'ü erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Yani araştırmaya katılan kadın sınıf öğretmenlerinin sayısı fazladır. Yapılan araştırmaya ve gözlemlere dayanarak sınıf öğretmenlerinin daha çok bayarlardan oluştuğu söylenebilir. Bu da üniversitede sınıf öğretmenliği bölümü seçiminde kadınların daha çok yöneldiği söylenilebilir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerin kıdem sürelerine bakıldığında en çok; 1-10 yıl arası kıdem süresine sahip 97 (%48,5) sınıf öğretiminin katıldığını görüyoruz. Bu da bize göreve yeni başlamış ve genç öğretmenlerin araştırmaya daha çok katıldıklarını gösterir.

Ortaya çıkan bulgulara göre; 4 yıllık eğitim fakültesi mezunu sınıf öğretmenlerinin sayı ve oranları; eğitim enstitüsü, 2 yıllık yüksekokul ve yüksek lisans mezunun öğretmenlerin sayı ve oranlarından oldukça yüksektir. Ancak; geçmiş yıllarda yapılan araştırmalara göre yüksek lisans mezunu öğretmenlerin oranının yüksek olduğu söylenebilir. Buna göre öğretmenlerin yüksek lisans yapma isteklerinin arttığını görebiliriz. Son yıllarda özellikle sınıf öğretmenlerin kendini geliştirmek ve değişen eğitim sistemine ayak uydurmak amacıyla yüksek lisans yapmaya yönelik isteklerinde artış olduğu da görülmüştür.

Çalışmaya katılan sınıf öğretmenlerinin yaşa göre dağılım çizelgesine bakıldığında en fazla 22-35 yaş arası 112 (%56)'si öğretmenin araştırmaya katıldığı görülmektedir. Bu da bize yine araştırmaya genç sınıf öğretmenlerinin katıldığını gösterir.

Ortaya çıkan bulgulara göre; çalışmadaki sınıf öğretmenlerinin okul yöneticisi ile çalışılan süreye göre dağılım çizelgesine bakıldığında en fazla grubun 1-2 yıl çalışan 117 öğretmenin oluşturduğu görülmektedir. Buna etken olarak son dönemde yaşanan müdürlerin atamalarında meydana gelen okul değişikliği gösterilebilir.

Elde edilen bulgulara göre; örneklem grubunu oluşturan sınıf öğretmenlerinin görev yapılan okuldaki hizmet süresi arttıkça birey sayılarının azaldığı görülmektedir. Buna göre örneklemdeki sınıf öğretmenlerinin genel olarak görev yaptığı ilkokullarda uzun süre çalışmadıkları ortaya çıkmaktadır. Buna neden olan etkenler arasında daha iyi bir ilkokulda çalışma isteği, eş durumu atamaları, zorunlu okul değişiklikleri, özür durumu atamaları gösterilebilir.

Yapılan araştırmada sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonunun cinsiyet faktörüne göre değişip değişmediği incelendiğinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Kurt (2013)'un ‘‘ İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi’’ adlı araştırmasında öğretmenlerin motivasyon düzeyleri cinsiyete göre anlamsız bulunmuştur ve bu sonuç yapılan araştırmayla benzerlik göstermektedir.

Koçak (2013) ‘ın ‘‘Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Branş Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki’’ araştırması incelendiğinde ise motivasyonun cinsiyet faktörüne göre farklılık anlamsız

bulunmuştur. Ancak yapılan bu çalışma branş öğretmenlerine yapılması yönünden farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İş doyum düzeylerinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre öğretmenlik mesleğinden daha fazla doyum sağladıkları görülmektedir.

Yiğit'e (2007) göre özel eğitim öğretmenlerinin iş doyum puanları ile cinsiyetleri arasındaki fark  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin işlerinden aldıkları doyumun erkek öğretmenlerden daha iyi olduğu sonucu bulunmuştur. Bu açıdan sonuçlar aynı yöndedir.

Ancak; Demir (2001) "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi" adlı araştırmasına baktığımızda sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri cinsiyet değişkeni ile önemli farklılıklar göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ile bulgular arasında ilişki benzeşmemektedir.

Yapılan araştırmayı oluşturan sınıf öğretmenlerinin motivasyon ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu işlemin ardından farklılıkların hangi grupların oluşturduğunu belirlemek amacıyla Scheffe tekniği uygulanmış ve farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Gündoğdu (2013)'nin yaptığı "Sınıf Öğretmenlerinin İş doyum ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Çalışma: Mersin Örneği" çalışmada ise öğretmenlerin yaşları ile iş doyumları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu farkta genç öğretmenlerin iş doyumlarının daha düşük olduğu yorumunu yapmıştır. Bu sonuç ile bulgular arasında ilişki benzeşmemektedir.

Bilir (2007) tarafından da öğretmenlerin yaş değişkenine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Öğretmenlerin yaşları arttıkça işten aldıkları doyum artmaktadır sonucunu ifade etmiştir. Bu sonuç ile bulgular arasında ilişki benzeşmemektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin iş doyum düzeyi mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık

göstermektedir. Söz konusu farklılığın 1-10 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Bu da mesleğe yeni başlamış ve yaşı genç olan sınıf öğretmenlerinin mesleğe duydukları heyecandan kaynaklanıyor olabilir.

Gündoğdu (2013)'nin yaptığı ‘‘Sınıf Öğretmenlerinin İş doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Çalışma: Mersin Örneği’’ çalışmada Öğretmenlerin kıdemleri ile iş doyumları arasında benzer olarak anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu fark 21-25 yıl kıdemi olanların daha yüksek çıkmıştır. Bu grup meslekte olgunluğa erişmiş olup hala çalışma enerjilerinin var olmasından ve hayatlarını düzene koymuş olmalarından kaynaklanabilir veya Bu analize dahil grupların çokluğundan da kaynaklanabilir yorumu yapılmıştır.

Eves'in (2008) okul yöneticileri üzerinde araştırma bulguları meslekte çalışma sürelerine göre iş doyumunun farklılık göstermemekte olduğunu tespit etmiştir. Kıdem yılı kaç olursa olsun öğretmenlerin çoğunluğunun mesleğini saygın bir iş olarak görmekte olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmüştür. Sonuç ile bu araştırma bulguları ters yöndedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin iş doyumu ile motivasyonları arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Yani öğretmenlerin motivasyon düzeylerin yüksek olması iş doyum düzeyini etkilemekte yüksek olmasını sağlamaktadır.

### **Öneriler**

Yapılan araştırmaya göre; sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonun iş doyumuna etkisinin yetersiz olmasından kaynaklı olarak şu önerilerde bulunulabilir.

- ✓ Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin Okul müdürlerinin iletişim becerilerini geliştirici ve çalışanların motivasyonunu yükseltmek amaçlı eğitim programları hazırlanabilir ve okul yöneticilerinin gelişimi için kongre, seminer, toplantılara katılması sağlanabilir.
- ✓ Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu araştırma diğer veri toplama araçları kullanılarak da yapılabilir.
- ✓ İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi örneğinde gerçekleştirilen bu araştırma; İstanbul'un diğer ilçelerinde ve ülkemizin diğer bölgelerinde daha farklı değişkenlerle yapılabilir.

- ✓ Araştırma sadece devlet okullarında çalışan ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerine uygulanmıştır. Özel okullarda ve branş öğretmenlerine de uygulanabilir.
- ✓ Okul müdürlerinin atamalarında iletişim becerisi eēitimi alma şartı getirilebilir.

## KAYNAKLAR

- Ada, S, Aksu, D & Arıcı İ** 2009. *Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ada, N, Alver, İ & Tatlı, F** 2008, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 8, Sayı 2, s.487 – 518.
- Akçadağ, S & Özdemir, E** 2005,” İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 167-193.
- Aldemir, MC** 1985. *Örgütler ve Yönetimi (Makro Bir Yaklaşım)* İzmir: Bilgehan Basımevi
- Aşıkoğlu, M** 1996. *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Aydın, M** 1998. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bakan, İ, Büyükbeşe T & Bedestenci Ç** 2004. *Örgüt Kültürü-Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Bursa: Aktüel Alfa Akademi.
- Balay, R** 2000. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A** 1993. *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Başaran, İE** 1996. *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bayram, L** 2005, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” *Sayıştay Dergisi*, sayı 59, s.25.
- Bektaş, A** 2010. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Bilir, ME** 2007,” Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- Budak, G & Budak, G** 2004, *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bursahoğlu, Z** 1971. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Can, H** 1985. *Başarı Motivi ve Yönetimsel Başarı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi. Yayınları



- Can, H** 2005. Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H, Tuncer, D & Ayhan Y** 2004. Genel İşletmecilik Bilgileri. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H & Akgün A** 2001, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çam, Ö** 2013. İletişim-İkna- Propoganda. Ankara: Aydoğdu Ofset.
- Çelik, V** 2000. Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetinkaya, Ö & Alparlan, AM** 2011, " Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, s. 363-377.
- Demir, E** 2001. "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Demir, K** 2000. *Örgütlerde İletişim Yönetimi. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Deniz, İ** 2003. *İletişim Becerileri Eğitiminin İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin İletişim Becerisi Düzeylerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Dolu, B** 2011. *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.
- Dökmen, Ü** 1998. *İletişim Çatışmaları Ve Empati*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Ekşi, F** 2011. "Kişilerarası İlişkiler Psikolojik Danışmanlık ve Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Karşılaştırılması", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, s, 79- 94.
- Eren, E** 1979. *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*. İstanbul.
- Eren, E** 2001. *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E** 2004. *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergün, M** 1998. *Eğitim ve Toplum*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Etzioni, A** 1969. *Modern Örgütler*. Ankara: Güzel İstanbul Matbaası.
- Eves, S** 2008. *Okul Yöneticilerinin İş Doyumları ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, Türkiye.
- Güçlü, H** 2006. *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gümüş, A** 2001, *Standart Dergisi*, Sayı. 474, s.85.
- Gündoğdu, GB** 2013, "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Çalışma: Mersin İli Örneği" ,Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimsel Enstitüsü, Mersin, Türkiye.

- Güney, S** 2011. *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürgen, H** 1997. *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürsel, M** 1997. *Okul Yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları,
- Herbert GH** 1979. *Örgütlerin Yönetimi Sistemler Ve Beşeri Kaynaklar*. AnkAra: Turhan Kitabevi.
- İlal, E** 2007. *İletişim, Yıgınsal İletişim Araçları ve Toplum*. İstanbul: Der Yayınları.
- Karasar, N** 2002. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karlöf, B** 1999. *Çağdaş Yönetim Kavramları Ve Kalkınma Modelleri*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Kayıkçı, K** 1999. *Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kocabay, U** 2010. *İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Koçel, T** 2005. *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçak, O** 2013, "Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Branş Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas, Türkiye.
- Korkut, F** 1996, "İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları", *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt 2, Sayı 7, s. 18-23.
- Korkut, F** 2005, "Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt 28, s. 143-149.
- Kurt, B** 2013, "İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi" Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Oral, S** 1999. *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Özdil Sağ, G** 2010, *Eskişehir İli İlköğretim Okulları Kadın Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Sergiledikleri Liderlik Davranışları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Öztabağ, L** 1970. *Psikolojide İlk Adım*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Özutku, H** 2008, "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 2, s.79 – 97.
- Paksoy, M & Acar, AC** 2001. *İletişim ve İletişim Modelleri Örgütsel İletişim*. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

- Sabuncuoğku, Z & Tüz, M** 1998. *Örgütsel Psikoloji. İstanbul:* Alfa Kitabevi.
- Silah, M** 2001. *Çalışma Psikolojisi.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H** 2003. *Örgütsel İletişim.* Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tutar, H** 2005. *Genel İletişim.* Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tosun, K** 1998. *İşletme Yönetimi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Usluata, A** 1998. *İletişim.* İstanbul: İletişim Yayınları.
- Uygur, A** 2007, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s.71 – 85.
- Yiğit, A** 2007,” Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Tükenmişlik ve Ruh Sağlığı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, Türkiye.
- Yüksel, İ** 2002, “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, ss: 67-78.
- Zıllıoğlu, M** 2003. *İletişim Nedir.* İstanbul: Cem Yayınevi.

## EKLER

### EK 1: Kişisel Bilgiler

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN SINIF ÖĞRETMENLERİNİN  
İŞ İÇİ DOYUMUNA VE İŞ MOTİVASYONUNA VE İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

Sayın Öğretmenim;

Bu araştırmanın amacı, 'İlkokullarda Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Motivasyonu ve İş Doymu Arasındaki İlişkiyi' saptamak, analiz edip yorumlamak ve gerekli hallerde önerilerde bulunmaktır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde motivasyon ölçeği, üçüncü bölümde ise iş tatmini ölçeği bulunmaktadır. Anketteki maddeleri lütfen dikkatlice okuyunuz size en uygun olan seçeneği kutucuklara (x) işareti koyarak belirtiniz.

Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bu alanla ilgili bilimsel çalışmalara veri elde etmek amacıyla kullanılacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

#### KİMLİK BİLGİLERİ

##### 1.Cinsiyet

1.Kadın( ) 2.Erkek( )

##### 2.Mesleki Kıdeminiz

1.( )1-10yıl 2.( )11-20yıl 3.( )21yıl ve üzeri

##### 3.Öğrenim Durumunuz

1. ( )Eğitim Enstitüsü 2. ( )2 yıllık yüksek okul  
3. ( )4 yıllık üniversite 4. ( )Lisansüstü eğitim

##### 4. Yaşınız

a) ( )22-35 b) ( )36-45 c) ( )45 ve üstü

##### 5. Okul yöneticiniz ile çalıştığınız süre

a) ( )1-2 yıl b) ( )3-4 yıl c) ( )5 yıl ve üzeri

##### 6. Görev yaptığınız okuldaki hizmet süresi

a) ( )1-5 yıl b) ( )6-10 yıl c) ( )11 yıl ve üzeri



## EK 2: Motivasyon Ölçeği<sup>1</sup>

ÖĞRETMENLERİNİN MOTİVASYONU	Tamamen	Katılıyorum	Orta	Biraz	Hiç
	5	4	3	2	1
1.Yöneticimin tutum ve davranışları, benim güven içinde çalışmama olanak sağlar.					
2.Okul yöneticimin, açık ve anlaşılır ifadeleri çalışma sırasındaki belirsizlikleri ortadan kaldırır.					
3.Okul yöneticimin, sosyal ilişkilerdeki başarısı beni daha fazla çalışmaya teşvik eder.					
4.Yöneticim tarafından, başarılı çalışmalarımın tebrik edilmesi beni onurlandırır.					
5.Yöneticimin, gurur duyacağım bir görevi yapmamı istemesi benim için bir ödüldür.					
6.Yöneticimin, çalışmalarımın karşı ilgisi beni yeni çalışmalar yapmam için cesaretlendirir.					
7.Yöneticimin duyarlılığı, benim işi en iyi şekilde yapmama neden olur.					
8.Yöneticimin, düşüncelerime ve sözlerime karşı olumlu yaklaşımı, kendimi daha iyi ifade etmemi sağlar.					
9.Okul yöneticimin saygılı davranışları beni fazlasıyla mutlu eder.					
10.Okul yöneticimin, benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.					
11.Yöneticimin, bir amaç için, çaba göstermenin önemini net bir biçimde belirtir.					
12.Okul yöneticimin, üzüntülü ve mutsuz olduğumu anlar.					
13.Okul yöneticimin, davranış ve uygulamaları benim eğitim-öğretim işlerine daha yüksek düzeyde odaklanmamı sağlar.					
14.Yöneticimin, demokratik tutum göstermesi beni motive eder.					
15.Yöneticimin, yaptığım işin önemli olduğuna beni inandırır.					
16.Yöneticimin, benim bireysel ihtiyaç veya sorunlarımla ilgilenmesinden memnunum.					
17.Okul yöneticimin karar verme sürecine beni dahil etmesi, görevimi daha istekli yapmamı sağlar.					
18.Okul yöneticimin okulda yapılan çalışmalarla ilgili bilgi vermesi beni memnun eder.					
19.Yöneticimin, öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlar.					
20.Yöneticimin, öğretmenlerin alınan kararlara katılmasını sağlar.					

<sup>1</sup> Anketin bu bölümü etik kurul tarafından onaylanmamıştır.

### EK-3: İş Doyum Ölçeği

	ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİ ŞİMDİKİ İŞİNDEN;	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunuzum	Çok memnunuzum
1	Beni her zaman mutlu etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanagımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticimin çalışanları yönetim tarzı açısından					
6	Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilmem açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için birşeyler yapabilme olanagina sahip olma bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanagımın olması açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında elde ettiğim başarı duygusundan					

EK-4



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/3578530  
Konu: Araştırma (SevtaP YİRMİBEŞÇİK)

27/08/2014

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi: a) 21.07.2014 tarih ve 3927 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 21.08.2014 tarih ve 3490579 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans programı öğrencisi SevtaP YİRMİBEŞÇİK'in "*Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Sınıf Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonuna ve İş Doyumuna Etkisi*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

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

Murat AŞİM  
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
GELEN EVRAK	
KAYIT TARİHİ	KAYIT NO
18.08.2014	3224

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır  
EvraK teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b5ea-9817-3c32-bd8d-a67d kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: [sgb34@meb.gov.tr](mailto:sgb34@meb.gov.tr)

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

EK-5



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/3490579  
Konu: Araştırma (Sevta YİRMİBEŞCİK)

21/08/2014

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a)İst. Aydın Üniversitesinin 22.07.2014 tarih ve 3941 sayılı yazısı.  
b)MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.  
c)Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 19.08.2014 tarihli tutanağı.

Istanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans programı öğrencisi Sevta YİRMİBEŞCİK'in "*Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Sınıf Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonuna ve İş Doyumuna Etkisi*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını ilimiz Küçükçekmece ilçesindeki ilkokullarda; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
21/08/2014

Niyazi CAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8623-9f42-3cad-9abe-5403 kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: [sgb34@meb.gov.tr](mailto:sgb34@meb.gov.tr)

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52



## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad:** Sevtap Yirmibeşçik

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 04.07.1988, Zonguldak

**E-posta:** sevtapyirmibeşçik@hotmail.com.tr



### ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans:** 2010, İstanbul Üniversitesi, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği

### MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

- Gebze Beşyıldız Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi, Kocaeli
- Toki Şehit Çağlar Canbaz İlköğretim Okulu, Küçükçekmece, İstanbul
- 80.Yıl İlköğretim Okulu, Küçükçekmece, İstanbul
- İto Kanarya İlkokulu, Küçükçekmece, İstanbul