

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
ARAÇLARI HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ VE
DOYUM DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

SAMET ELİBOL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Prof.Dr. Halit Targan ÜNAL

İSTANBUL, Aralık 2013

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
ARAÇLARI HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ VE
DOYUM DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI
(TEKİRDAĞ İLİ ÖRNEĞİ)

SAMET ELİBOL
(122001266)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Prof.Dr. Halit Targan ÜNAL

İSTANBUL, Aralık 2013

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
ARAÇLARI HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ VE
DOYUM DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI
(TEKİRDAĞ İLİ ÖRNEĞİ)**

SAMET ELİBOL
(122001266)

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı : **Prof.Dr. Halit Targan ÜNAL** _____

Diğer Jüri Üyeleri : **Yard.Doç.Dr. Bülent GÜNCELER** _____

Öğr.Gör. İsmet Kurtuluş _____

İSTANBUL, Aralık 2013

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın konusu, deneysel çalıŐmaların yönlendirilmesi, sonuçların değerlendirilmesi ve yazımı aşamasında yapmış olduğu büyük katkılarından dolayı tez danıŐmanım Sayın Prof. Dr. Targan ÜNAL'a, araştırma ve yazım süresince yardımlarını esirgemeyen Sayın Öğr.Gör. Turgay MÜNYAS'a, her konuda öneri ve eleŐtirileriyle yardımlarını gördüğüm Sayın Esra ERTEM'e teşekkür ederim.

Bu araştırma boyunca maddi ve manevi desteklerinden dolayı aileme teşekkür ederim.

Samet ELİBOL
İSTANBUL,2013

İÇİNDEKİLER

	SAYFA NO
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
TABLO LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM 1.GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2. MOTİVASYON KAVRAMI.....	3
2.1. Motivasyonun Tanımı.....	3
2.2. Motivasyonun Oluşma Süreci.....	5
2.3. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi	6
2.4. Motivasyona Kuramsal Yaklaşımlar	8
2.4.1. Davranışçı Yaklaşım.....	8
2.4.2. Bilişsel Yaklaşım	8
2.4.3. Yapılandırmacı Yaklaşım	9
2.5. Motivasyon Tipleri.....	9
2.5.1. Bütünleşmeci Motivasyon	9
2.5.2. Araçsal Motivasyon	10
2.5.3. İçsel Motivasyon.....	10
2.5.4. Dışsal Motivasyon	11
2.6. Personel Motivasyonu.....	11
2.6.1. Motivasyonun Personel Açısından Önemi.....	110

	SAYFA NO
2.6.1.1. İhtiyaçlar ve Amaçlar Yönünden	11
2.6.1.2. İş Başarısı Yönünden	12
2.6.2. Personeli Motive Eden Faktörler	12
2.6.2.1. Ekonomik Özendirme Araçları	13
2.6.2.2. Psiko-Sosyal Özendirme Araçları	16
2.6.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçları	16
2.7. Liderlik, İş Doyumu, İletişim ve Motivasyon	17
2.7.1. Liderlik ve Motivasyon	17
2.7.2. İş Doyumu ve Motivasyon	18
2.7.3. İletişim ve Motivasyon	19
2.8. Okul Yönetimi	20
2.9. Okul Yöneticisi	21
2.9.1. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikleri	23
2.9.2. Öğretmen Davranışlarının Sınıflandırılması	24
2.9.2.1. Nitelikli Öğretmen Davranışları	24
2.9.2.2. Nitelikli Öğretmen Özellikleri	27
2.9.3. Öğretmenlerde Motivasyonun Önemi	28
BÖLÜM 3. TEZ ÇALIŞMALARI	30
3.1. Amaç	30
3.2. Araştırma Modeli	31
3.3. Evren ve Örneklem	32
3.4. Güvenilirlik Analizi	32
3.5. Verilerin Analizi	33
3.6. Bulgular	33
BÖLÜM SON. SONUÇ VE ÖNERİLER	64

	SAYFA NO
KAYNAKLAR	68
EKLER	74
EK A ANKET ONAYI	74
EK B ANKET	75
ÖZGEÇMİŞ	79

ÖZET

Araştırmamızda öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki fikirlerinin; cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, gelir durumu gibi demografik etkenlere göre gösterdiği değişiklikler incelenmiştir. Araştırmanın ortaya koyduğu analiz sonuçlarının okul yöneticilerine, öğretmenlerin motivasyonunu arttırmada katkı sağlayacağı umulmaktadır. Veri toplamada, Tekirdağ ili merkez ilçesinde, sekiz ortaöğretim kurumunda, 224 öğretmene uygulanan anket kullanılmıştır. Veri analizinde Mann Whitney-U testi, Kruskal Wallis-H testi, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Analiz sonucunda erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere nazaran motivasyon araçları hakkındaki görüşleri daha olumlu bulunmuştur. Ek geliri olan öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre çalıştıkları kurumlardan duydukları memnuniyet daha fazladır. Bununla birlikte ev sahibi olan öğretmenlerin, motivasyon araçları hakkındaki görüşleri de daha olumludur.

ABSTRACT

In this survey, we studied how teachers' opinions about motivation tools change according to demographics such as gender, marital status, education level etc. We hope that the analyze results will help school managers increase teachers' motivation. To collect data, a poll is taken in Tekirdağ with 224 teachers working in eight highschools. To analyze the acquired data, Mann Whitney-U test, Kruskal Wallis-H test with arithmetic average and standard deviation are used.

Analyze results show that male teachers have more positive opinions about motivation tools than male teachers. Also teachers who have extra income are more satisfied about their organizations. Furthermore home-owner teachers' opinions are more positive about motivational tools.

ŞEKİL LİSTESİ

	SAYFA NO
Şekil 1: Motivasyon Süreci.....	6
Şekil 2.Cinsiyet Değişkeni Yüzde Grafiği	34
Şekil 3.Medeni Durum Değişkeni Yüzde Grafiği	35
Şekil 4. Eğitim Durumu Yüzde Grafiği.....	36
Şekil 5.Mesleki Kıdem Değişkeni Yüzde Grafiği	37

TABLO LİSTESİ

	SAYFA NO
Tablo 1. Güvenirlik Analizi Sonuçları Tablosu	32
Tablo 2. Cinsiyet Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu	34
Tablo 3. Medeni Durum Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Grafiği.....	34
Tablo 4. Eğitim durumu Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu	35
Tablo 5. Mesleki Kıdem Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu	36
Tablo 6. Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Süresi Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu.....	37
Tablo 7. Öğretmenlerin Branş Dağılımlarının Frekans-Yüzde Tablosu	38
Tablo 8. Çocuk Sayısı Değişkeni	38
Tablo 9. Ek Gelir Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu	39
Tablo 10. Ek İş Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu	39
Tablo 11. Ev Sahibi Olma Durumu Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu.....	39
Tablo 12. Otomobil Sahibi Olma Durumu Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu	40
Tablo 13. Anne, Baba veya Kardeşlere Bakma Durumu Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu	40
Tablo 14. Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeğine Ait Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu.....	41
Tablo 15. Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	46
Tablo 16. Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeğine Ait Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu	49
Tablo 17. Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	55
Tablo 18. Cinsiyet Değişkenine Ait Mann Whitney U Test Tablosu	57
Tablo 19. Medeni Durum Değişkenine Ait Kruskal Wallis Test Tablosu.....	58
Tablo 20. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Kruskal Wallis Test Tablosu	58
Tablo 21. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Kruskal Wallis Test Tablosu.....	59

Tablo 22. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Kruskal Wallis Test Tablosu	59
Tablo 23. Branş Değişkenine Ait Kruskal Wallis Test Tablosu	60
Tablo 24. Çocuk Sayısı Değişkenine Ait Kruskal Wallis Test Tablosu	61
Tablo 25. Ek Gelir ve Ek İş Değişkenlerine Ait Mann Whitney U Test Tablosu.....	61
Tablo 26. Ev, Otomobil Sahip Olma ve Anne, Baba ve Kardeş Bakma Durumu Değişkenlerine Ait Mann Whitney U Test Tablosu	62

BÖLÜM 1.GİRİŞ

Kuşkusuz, bireyin kendini gerçekleştirmesi, yaşamını güzelleştirecek ve insanlarla olan ilişkilerini geliştirecek özellikleri kazanmada eğitimin rolü tartışılmazdır. Eğitim, insan davranışlarının bir amaca yönelik olarak pozitif yönde değiştirilmesine yönelik bir süreçtir. Eğitim süreci bir amaca yöneliktir. Eğitimciler, yöneticiler ve eğitim materyalleri bu amaca hizmet eden eğitim öğeleridir.

Eğitim süreci ailede başlar; okulda devam eder ve yaşamın sonraki safhalarında farklı şekillerde ilerler. Eğitimin sürecinin en önemli kısmı, okul denilen eğitim kurumlarında gerçekleştirilir. Okulda verilen eğitim, ülkemizin çağı yakalaması, kalkınması ve medeniyete katkı yapabilmesi açısından önem arz eder. Okuldaki eğitim süreci; program, öğretmen, öğrenci, yönetici, veli gibi öğeleri içerir. Bu öğelerin birbirleriyle olan etkileşimleri, azami düzeyde katılımları ile eğitim süreci amacına ulaşabilir. Bu öğelerden öğretmen, şüphesiz, eğitimde ayrı bir yere sahiptir. Eğitim sürecinde birebir, öğrencilerle kurduğu ilişki, müfredatın uygulanmasındaki çabası, kişisel deneyimleri ve yetenekleriyle sürece olan katkısı göz önünde bulundurulursa öğretmenin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Ülkemiz için eğitimin teşkil ettiği öneme rağmen, okullarda eğitim kaynaklarının ve öğretmenlerin ne kadar etkin değerlendirildiği tartışmalıdır. Okul yöneticileri; fiziki imkânlarını, eldeki insan kaynaklarını, eğitim materyallerini ancak etkili biçimde kullanarak eğitim sürecinin hakkıyla ilerlemesini sağlayabilir. Oysa ülkemizde öğretmenlerin eğitim sürecindeki önemli rollerine rağmen, yaşadıkları problemler, süreçteki aksaklıklar ve eğitim kalitesinin bulunduğu yer dikkat çekmektedir. Bu açıdan, eğitimin en önemli insan kaynağını oluşturan öğretmenlerin motivasyonu, motivasyonunu artırıcı faktörler, araştırma konusu olmaktadır.

Motivasyon; Bireyin yaptığı işte isteklendirilmesi, işini daha iyi yapmaya teşvik edilmesidir. Motivasyonun tanımından da anlaşılacağı üzere, işini daha iyi yapmaya hevesli bir öğretmen, eğitim sürecinin daha iyi yürümesini sağlayacaktır. Bu noktada okul yönetimine düşen daha önce araştırmalarda ortaya konmuş motivasyonu arttırıcı araçları kullanmaları ve öğretmenlerin sürece etkin katılımını sağlamaları gerekmektedir. Motivasyonun arttırılmasında kullanılan bu araçlar: ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlardır. Bu araçlar kişiden kişiye farklı etkiler yaratabilmektedir. Cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi gibi ölçekler; motivasyon araçlarının her bir bireyde farklı sonuçlar oluşturmasına sebep olur.

Bu araştırmada, öğretmenlerin motivasyon araçlarıyla ilgili fikirlerinin, cinsiyet, medeni durum gibi bireysel özelliklerle ilişkisi incelenmiş, okul yönetimlerinin motivasyon araçlarını daha etkin kullanması konusunda katkı sağlamak istenmiştir. Araştırmanın ilk kısmında, motivasyon kavramı, çalışanların motivasyonu, motivasyonun önemi gibi konular ele alınmıştır. Araştırmanın son kısmında ise Tekirdağ ilinde Merkez ilçesinde yapılan anket çalışmasının istatistiksel analizi ve elde edilen sonuçlar bulunmaktadır.

BÖLÜM 2. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramı başlığı altında; motivasyonun tanımı, motivasyonun oluşum süreci, yöneticiler açısından motivasyonun önemi, motivasyona kuramsal yaklaşımlar, motivasyon tipleri, personel motivasyonu ve liderlik, iş doyumu, iletişim ve motivasyon konuları hakkında bilgi verilmektedir.

2.1. Motivasyonun Tanımı

“Motive” kavramının karşılığı, güdü ve faaliyete geçirici olarak belirlenebilmektedir. Güdü, bir bireyi belirli bir hedef için harekete geçiren güç anlamı taşımaktadır(Argon, Eren, 2004). Güdüleme ise “Örgütün ve kişilerin gereksinimlerini tatminle neticelendirerek bir iş ortamı meydana gelerek kişilerin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesidir.” (Can, 2002).

Temelde bireylerin davranışları ile ilgili bir kavram niteliğinde olan motivasyon, Latince “movere” kelimesinden geldiği görülmektedir (Bingöl, 1990). Bu kavram Türkçe’de teşvik etme ya da güdülenme olarak geçmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre güdü kelimesi “Kaynağı dürtüde olduğu gibi duygulanım olmayıp akıl olan sebep” olarak ifade edilmektedir. Yine Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “teşvik, isteklendirme, özendirme” olarak tanımlanmaktadır. Diğer tanımlarda ise motivasyon; organizmayı davranışa itmekte olan, bu davranışın düzenlilik ve sürekliliğini belli eden, davranışa yön ve hedef kazandıran çeşitli iç ve dış faktörler ile bunların işleyişini sağlayan mekanizmalar olarak tanımlanmaktadır (Aktaş, vd., 2006).

Motivasyon, Latince’ye göre “hareket etme” anlamı taşıyan “mot” kökünden türetilen ve İngilizce’de “motivation” kelimesinin karşılığı şeklinde ifade edilen bir kavramdır. İsteklendirme, teşvik etme ve yönlendirme gibi anlamları taşımaktadır (Eren, Durna, 2007). Türkçe yazın alanlarında motivasyon kelimesi ile aynı anlamı taşımak şartıyla “güdüleme” kavramı da kullanıldığı görülmektedir. En çok bilinen şekli

ile motivasyon, kişiyi davranışa sevk eden içsel bir güç olarak ifade edilmektedir (Tınaz, 2005). Daha geniş bir anlatımla motivasyon; bir kişinin içinde bulunan, o bireyin olumlu veya olumsuz belli bazı hareketlerde bulunmasını ve belirli kişisel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güç şeklinde ifade edilmektedir (Canman, 1993).

Motivasyonun, davranışların; harekete geçmesi, yönü, devamlılığı veya sürekliliği olmak üzere üç ortak noktasının varlığı ifade edilmektedir. Yani güdülenme; insan eylemlerini harekete geçiren, onun yönünü ve süresini belirlemekle yükümlü olan bazı öğeleri içermektedir. Bu öğelerden kastedilen ise, kişilerin kendilerinden veya onların dışındaki bazı şartlardan kaynaklanan bir enerjiyi anlatmaktadır (Ergin, 2002).

Motivasyon veya güdüleme, “Bireyi eyleme geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların fikirlerini, inançları, umutları, kısaca istek, gereksinim ve korkuları olarak ifade edilmektedir” (Fındıkçı, 2000). Motivasyon, bir bireyin veya iş grubunun gayretlerinin harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi, önem kazanması ve devamlılığının sağlanması açısından sevk edilmesi olarak kabul edilir. İş motivasyonu, kültürel ve kişisel eğilimlerle ilgili olan bağlamsal öğelerle ilişkilendirilerek, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla yüksek seviyede gayret sarf etmeye isteklilik olarak da ifade edilebilir (Dündar, Özutku, Taşpınar, 2007).

Motivasyon, çalışan eylemlerini ve bunların sebeplerini öğrenmektedir. Her davranışın arkasında bir arzu, önünde ise hedef vardır. Hedeflere varmak amacıyla bireyin arzularının doyurulması gerekmektedir. Kişiler, kendi dünyasına uygun ve kendine özgü özellikte çizdiği hedeflere ulaştığı ölçüde mutludur. Çalışanlar, firmadan birçok şey beklemektedirler: güvenlik, ekonomik kaynaklar, eğitim imkânları gibi... Örgütler de işgörenden zekâ gücünü ortaya koymasını beklemektedir. Bu iki arzu grubu arasında en iyi dengenin kurulması gerekmektedir. Bu dengeyi sağlayabilmenin en geçerli yolu, işletmenin hedeflerini olduğu kadar çalışan hedeflerini de yakından tanımasıdır. Bu hedef doğrultusunda, öncelikli olarak çalışanları işe yönelten güdülerini ve bunların kaynaklandığı ihtiyaç türlerini incelemek gerekmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995).

Motivasyon; bireylerin belirli bir hedefi gerçekleştirmeleri için kendi istekleri doğrultusunda davranmaları gerekmektedir. Kişileri, beklenen ve istenen yönlerde hareket etmelerine ve davranış göstermelerine teşvik eden, kendisinden ya da çevrelerinden kaynaklanan bir takım güdü ve güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütün ve kişilerin gereksinimlerini giderecek bir iş ortamı oluşturmaları için bireyin eylemde bulunması amacıyla etkilenmesi ve teşvik edilme süreçlerini kapsamaktadır (Küçükahmet, 2000).

Motivasyon, çalışan kişilerin örgütsel hedefler doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olmasından dolayı gerekli koşulların araştırılması ve oluşturulması şeklinde de ifade edilmektedir (Karakaya, Ay, 2007).

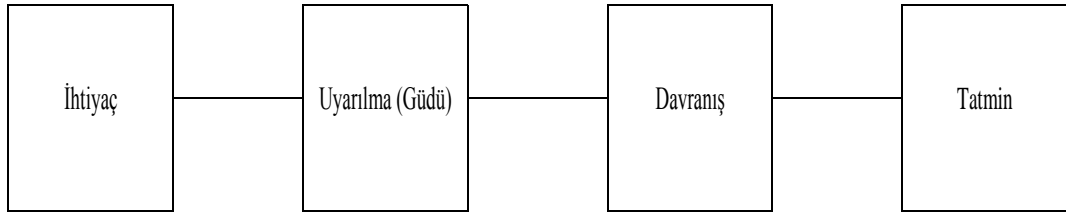
Motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak önemi örgüt içinde yer alan insanın gereksinimleri ile örgütsel gereksinimler arasında bir çelişki olduğu düşüncesi kabul edildikten sonra artış göstermiştir. Kişinin hareketlerini etkileyen ve davranışlarını belirleyen istek ve hedeflerin yanı sıra; çevresel şartlar, bireysel izlenimler, sosyal içerikli alışkanlıklar ve tutumlar gibi bir takım çevresel öğeler de bulunmaktadır (Şimşek, vd., 2003). Kişi, istek ve gereksinimlerini tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik durumu meydana gelebilmektedir. Kişinin istek ve gereksinimlerini belirleyen güdüler bireyseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisi ile süreç içinde yön değiştirebilmekte, gücünü kaybedebilir ya da artırabilir. Güdülerin yanı sıra özendirme araçları da kişilerin davranışlarının belirlenmesine etki etmektedir. Arzu ve gereksinimleri yönetimin onlara sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen kişinin iş yapma isteği de bu sayede artış gösterecektir.

2.2. Motivasyonun Oluşma Süreci

Motivasyon süreci, bir güdü etkisi ile harekete geçme, belirli bir faaliyette bulunma sürecini ifade etmektedir. Bir kişi bir şeye gereksinim duyduğunda, bu gereksinimi gidermek amacıyla bir takım hareketlerde bulunur. Motivasyon sürecinde dört temel aşama bulunmaktadır (Aşıkoğlu, 1996):

- İhtiyaç: Belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.
- Uyarılma: Bireyde ihtiyacın giderilebilmesi amacıyla, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
- Davranış: Birey belli bir şeye gereksinim duyduğunda ve bu gereksinimi gerçekleştirmek amacıyla uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelmektedir.
- Doyum: Bireyin gösterdiği davranış, gereksinimini gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşmaktadır

Motivasyon, genellikle hedefe yönelik davranışlar ile ilgili bu süreçleri kapsamaktadır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002). Her kişinin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri bulunmaktadır. Bireyde bu gereksinimlerin meydana gelmesi ile birlikte motivasyon süreci başlar (Özkalp, vd.,1998).



Şekil 1: Motivasyon Süreci

Kaynak: Can, H., vd., İşletme ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1984: 241.

Davranışlar neticesinde gereksinimler tatmin edilince, motivasyon süreci de tamamlanmış olmaktadır. Gereksinimleri karşılanan çalışanlar mutlu ve huzurlu olacaklarından, verimli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin, işgörenlerin gereksinim güdü ve davranışlarını iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Can, Tuncer, Ayhan, 1984).

2.3. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi

Yönetimde motivasyon; çalışan kişileri farklı biçimlerde davranmaya teşvik eden unsurların saptanması, bu unsurların işgörenlerin davranışlarını neden ve nasıl

yönlendirdiğinin belirlenmesi, olumlu davranışlar sergilemenin nasıl sağlanacağıın belirlenmesidir (Ay, 2006). Bir yöneticinin motivasyon konusu ile ilgilenmesi zorunlu olmaktadır. Bunun nedeni yöneticinin başarısı, astlarının örgüte hedefler doğrultusunda iş görmesine ve astlarının bilgi, kabiliyet ve güçlerini tam olarak bu hedefler doğrultusunda harcamaya sevk edebilmesine bağlı olmaktadır. Avrupalı yüksek kademe işletme yöneticileri arasında gerçekleştirilen bir araştırma, bu yöneticilerin en önemli problemlerinden birisinin çalışanın motivasyonu olduğunu, yöneticilerin mevkiye dayanmış yetkiyi kullanamadıkları görülmektedir. Atatürk'ün Kurtuluş Savaşı sırasında verdiği “Ben sizlere savaşmayı değil, ölmeyi emrediyorum” komutu, motivasyon konusunda anlamlı bir örneği oluşturmaktadır (Koçel, 2005).

Motivasyonun iki adet önemli niteliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi motivasyonun bireysel bir olay oluşudur. Bir kişiyi motive edecek herhangi bir durum veya olay başka bir kişiyi motive etmeyebilir. Diğer bir nitelik ise motivasyonun ancak bireyin sergilediği davranışlar neticesinde gözlemlenebilmesidir. Bunun sebebi motivasyon olayı bireyin iş yapma, faaliyette olma ve kişinin sonuç elde etme arzusu ile ilgili olmaktadır. Bundan dolayı kişi sahip olduğu nitelikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısı ile kişi işten, iş de kişiden yakın derecede etkilenmektedir. İşin gelişmesi işi yapan kişiye bağlıdır. Bu bağlamda kişinin sahip olduğu bilgiyi, kabiliyet ve becerilerini, kararlılığını işe taşımakta ve iş performansını üst düzeye çıkarmak amacıyla gayret sarf etmektedir. Motivasyon bakımından önemli olan nokta, kişilerin uygun bir ortam içinde kendileri için anlam ve önem ifade eden işleri gerçekleştirmeleridir (Koçel, 2003). Kişinin kendisini başarılı hissetmesini sağlayabilmek oldukça önem taşımaktadır. Bu başarının ise kritere dayalı olup olmaması pek önemli değildir (Gümüş, 1999). Yönetici, kişinin sahip olmak istediklerini diğer bir deyişle ihtiyaçlarını anlar bu ihtiyaçları karşılayabilecek imkânları sağlar ise bireyi belirli bir davranışa da yönlendirebilir (Özalp, 2000).

Yöneticinin meydana getireceği başarı, motivasyon ile sıkı sıkıya ilişki içindedir. Yönetici, personelin içten duyulan memnuniyet neticesinde, yüksek motivasyonla iş görmesini, kendisi için olduğu kadar örgüt için de önemli olduğunu bilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2006).

2.4. Motivasyona Kuramsal Yaklaşımlar

Motivasyon kavramı, insan davranışlarını açıklamaya çalışan kuramlarca açıklanmaya çalışılmıştır. İnsan hareketlerine farklı yaklaşım getiren bu kuramlar, motivasyon kavramına da farklı yaklaşımları getirdiği görülmektedir. Bu yaklaşımlar şunlardır:

2.4.1. Davranışçı Yaklaşım

Klasik koşullanma ve davranışçılık akımından etkilenmiş olan psikologlar; motivasyonu, hayvanların biyolojik gereksinimlerini karşılamak amacıyla nasıl davrandıklarına, bu gereksinimler karşılandığında davranışın nasıl pekiştirildiğine ve bu pekiştirmenin aynı anda oluşan başka olaylara nasıl genellendiğine bakılarak açıklamaya çalışmaktadır. Bu şekilde, bireylerin belirli bir şeyi öğrenme motivasyonu da, öğrenmenin ilk yıllarında hangi temel gereksinimlerin karşılandığı ve ilk öğrenme gayretlerine ne tür ödül ve pekiştireçlerin verildiği fikrine dayanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Böylece, davranışçı psikologlar, motivasyonu, çoğunlukla kişilerin kontrolü dışında oluşan etkenler bakımından ele almış ve hangi hallerin ne tür davranışları artırdığına ve davranışın neticelerinin, o davranışın tekrarlanma ihtimalini artırıp artırmadığına baktıkları görülmektedir. Bu görüşlerin yoğunlaşması dikkatleri temel insan gereksinimlerine çevirmiştir. Bunun sebebi, davranışın olabilmesi için öncelikle gereksinim hissedilmesi gerekmektedir. Bu gereksinimin karşılanması için yapılan davranışlar arasından istenilenlerin pekiştireç yöntemiyle tekrar edilme sıklığının artış göstermesi ve böylece kişilerin bu davranışları gereksinimiyle özdeşleştirerek istenilen zamanda yapması beklenir.(Altınörs, 2012)

2.4.2. Bilişsel Yaklaşım

Biliş, insan zihninin dünyayı ve çevresinde gerçekleşen olayları anlamaya dair yaptığı işlemlerin tümünü oluşturmaktadır. Dıştan alınan bir takım uyarımların saptanması, önceki bilgilerle karşılaştırılması, yeni bilgilerin meydana getirilmesi, elde

edilen bilgilerin belleğe depolanması, hatırlanmasıyla zihinsel ürünlerin kalite ve mantık bakımından değerlendirilmesi bilişsel etkinliklerdir. Bilişsel yaklaşımların temelinde, kişilerin neticeler hakkında bir düşünceye sahip olduğu inancı yatmaktadır. İnsan davranışlarının neticesine dair fikir sahibidir. Bu sebeple, bu neticeler arasında kendi gözündeki değerine göre bilinçli seçimler gerçekleştirmektedir. Bu yaklaşım, davranışçı yaklaşıma karşıt görüşler içermektedir (Arı, vd., 1999).

2.4.3. Yapılandırmacı Yaklaşım

Motivasyon konularında yapılandırmacı yaklaşım, her kişinin kendine özgü bir şekilde motive olduğu görüşlerini savunur. Her birey, dışarıdan gelen uyarıcıları kendine özgü anlayışı ile yorumlar, tanımlar ve çıkardığı neticeye göre tepki verir. Bu sebeple, bir insanı yabancı dil öğrenmeye ve amacına ulaşmaya dek yaptıklarına sürdürmeye motive eden faktörler, bireyden bireye farklılık göstermektedir. Ancak, bir kişinin motivasyonu sosyal etkiler ve içinde yer alınan durumdan da etkilenir. Bunlar; kültürü, sosyal yaşantıyı ve kişinin etkileşimde bulunduğu bireyleri ve etkileşim süreçlerini kapsamaktadır. Bu sebeple, motivasyon konusunda en çok kabul gören yaklaşım sosyal yapılandırmacı yaklaşım olarak görülmektedir.(Yurdakul, 2005)

2.5. Motivasyon Tipleri

Motivasyon tipleri kısmında; bütünleşmeci motivasyon, araçsal motivasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon üzerinde durulmaktadır.

2.5.1. Bütünleşmeci Motivasyon

Bütünleşmeci motivasyona sahip kişiler genellikle, dilini öğrenmek istedikleri topluma sempati duydukları görülmektedir. Hatta bu sempati, bazen o toplumun bir üyesi olmayı istemeye kadar varmaktadır. Bu kişiler, hedef dili konuşan toplum ile bir an önce iletişime geçmeyi istemektedirler. Tabi bunu yapabilmek için, o toplumun dilini bilmeleri gereklidir. Bu nedenle, söz konusu dili öğrenebilmek için gerekli etkinliklere seve seve katıldıkları görülmektedir.(Erden ve Akman, 1995)

2.5.2. Araçsal Motivasyon

Araçsal motivasyon; bireyin gösterdiği davranışın belli getirileri olduğu şeklindeki algısıdır(Bul, 2007). Araçsal motivasyon konusunda, Gardner ve Lambert Filipinler’de gerçekleştirdikleri çalışmada, araçsal motivasyonun başarıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koydukları görülmektedir (Gardner ve Lambert, 1972: Akt. Küçük, 2007).

2.5.3. İçsel Motivasyon

Bu görüşe göre bireyler, dış olaylar ya da açlık gibi fiziksel şartlardan çok, bunları yorumlama biçimlerine göre tepki verirler. Bu sebeple, dışsal güdülenme yerine içsel güdülenme üzerinde durulması gerekmektedir. Örneğin; bir kişi kendisi açısından önemli ve ilginç bir proje üzerinde çalışma gerçekleştiriyorsa açlığını ya da uykusuzluğunu fark etmez. Başka bir ifadeyle, kişilerin davranışlarını ceza ve pekiştireç gibi dış uyarıcılardan çok kişinin inançları, beklentileri, amaçları, değerleri vb. belirlemektedir (Erden ve Akman, 1995).

Kişinin içten duyduğu ihtiyaçlar ve istekler, onu içten güdüler. Örneğin; bir öğrenci, iyi bir not alabilmek amacıyla neler yapması gerektiğini düşünmektedir. Durumu kapsamlı olarak düşündükten sonra göstermiş olduğu tavır, onun A notu alabilmek için gerekli gördüğü ve uygun bulduğu davranışları yansıtır. İçten güdülenme konusunda bilinmesi gerekli olan en önemli nokta; bir kişinin ihtiyaçlarının ve isteklerinin kendine özgü olmasıdır. Diğer kişiler, onu etkileme girişiminde bulunmaktadırlar. Ancak ne istediği ve neye ihtiyaç duyduğu konusunda karar verme noktasına gelindiğinde son söz kendisindedir. Kişilerin ihtiyaç ve istekleri, kendi kişiliğini meydana getiren biyolojik ve psikolojik yapısı ile öğrenme deneyimleri etkileyen faktörler tarafından belirlenir (Aydın, 1986).

2.5.4. Dışsal Motivasyon

İçten güdülenme, kişinin içindeki güçler (gereksinimler, istekler) tarafından sağlanmaktadır. Dıştan güdülenme de içten güdülenmeye dayanır; kişinin içindeki güçleri kapsadığı gibi, yönetici tarafından kontrol edilen ücret, çalışma şartları örgüt politikası, tanınma, gelişme ve sorumluluk gibi faktörleri de içermektedir. İş görenler, yöneticilerin davranışlarına olumlu veya olumsuz tepki göstermektedirler. Bu olgu, yöneticinin iş görenlerde olumlu tepkiler meydana getirerek, dıştan güdülenmeyi kullanmasını zorunlu kılar. Çalışanların gösterdiği olumlu tepkiler, onların örgütün faydasına çalıştıklarının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yönetici, olumlu ya da olumsuz dıştan güdülenme kullanmaktadır. Olumlu güdülenme onaylanır özellikle, performansı ödüllendirir. Olumsuz güdülenme ise performans onaylanır özellikle olmadığında cezayı ya da ceza tehdidini vurgular (Aydın, 1986).

2.6. Personel Motivasyonu

Personel motivasyonu; motivasyonun personel açısından önemi, personeli motive eden faktörler olmak üzere iki şekilde ifade edilmektedir.

2.6.1. Motivasyonun Personel Açısından Önemi

Önceki konularda da kısaca bahsedildiği gibi örgütün verimliliği, personelin motive edilmesine bağlı olmaktadır. Bu bölümde personelin motivasyonunu, motivasyonun personel bakımından önemi ve motivasyon araçları incelenmektedir. Motivasyonunun iş gören bakımından önemi ikiye ayrılabilir; ihtiyaçlar, amaçlar yönünden; bir diğeri ise iş başarısı yönünden (Bingöl, 1997).

2.6.1.1. İhtiyaçlar ve Amaçlar Yönünden

Motivasyon, personel bakımından son derece önemli olmaktadır. Motivasyonun asıl kullanılış sebebi astlardır. Bunun sebebi iş görenlerin başarısı örgütün işine

yarayacağı gibi, kendi işlerine de yaradığı görülmektedir. Personelin gereksinimleri gün geçtikçe artış göstermekte, teknolojik gelişmeler, yeni buluşlar icatlar işlerin oluşturulmasında kullanılmakta, daha önce daktilolarla yapılan bir takım kayıtlar bugün bilgisayarlar tarafından yapılmakta, yarının neler getireceği ise bilinmemektedir. Çağdaş insan devamlı daha fazlasını bekler. Örgütte motivasyonel bir ortamın yer alması, personel için gereksinimleri gidermede ve araçlara ulaşmada son derece faydalı olmaktadır. Motivasyonun çekici olmadığı hatta yer almadığı bir durumda ise, gereksinimlere ve amaçlara ulaşmak bir yana, iş görenler kabiliyet ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamamalarından ötürü, moral bakımından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğitiminde oldukça kısır bir durum içinde olacaktır. (Bingöl, 1997).

2.6.1.2. İş Başarısı Yönünden

Yapılan işin personele uygunluğu, o işe verilecek ücret, iş ortamının çalışanı tatmin edecek şekilde olması, dış motivasyon etmenleri olarak kabul edilir. Yani bireyin kendi şahsından kaynaklanmaktadır. Kişinin zekâsı, kabiliyeti, becerisi kişisel ve iş deneyimi ise onun kendisinden kaynaklanmış motivasyon etmenidir. Bu etmenlerin tümü, kişinin başarısını belirlemektedir. Bu sebeple motivasyonun, iş başarısı açısından taşıdığı önem oldukça açıktır (Bingöl, 1997).

2.6.2. Personeli Motive Eden Faktörler

İnsan hareketleri son derece kompleks ve anlaşılması güç olmasından dolayı, motivasyon ilkeleri koymak güçtür. Bireyler arasında önemli kişisel farklar bulunmaktadır. Bireyler devamlı öğrenmekte ve değişmektedir. Aynı zamanda, kişileri etkileyen etkenlerin birçoğu üzerinde fikir birliğine varılmıştır. Kamu personelini motive eden etkenleri üç başlık halinde toplayabiliriz. Bunlar: Ekonomik Özendirme Araçları, Psiko-sosyal Özendirme Araçları ve Yönetmelik Özendirme Araçlarıdır (Akçakaya, 2004).

2.6.2.1. Ekonomik Özendirme Araçları

Motivasyonda ekonomik özendirme araçları olarak kabul edilen araçlar, ücret artışı, ekonomik ödül verme, sosyal tesislerden indirimli faydalanma, emeklilik imkânları, lojman, kaza ve hastalık sigortaları gibi kategoriler altında incelenmektedir. Bu araçlar her kuruluş bazında değişik yöntemlere göre uygulanmaktadır. Bu araçların şekli ve miktarı, personeller bakımından ekonomik özendirme araçlarının personellerin motivasyonunu arttırmasında; bir örgüt üyesinin, kendi hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasının, örgüte hedefe ulaşmakla ayrılmaz bir bütün olduğunu anlaşıldığı zaman, etkin bir biçimde çalışma eğilimi göstermesinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar. Aksi takdirde, çalışan kişi kendi işini işin dışında para sağlayan bir araç olarak görecektir. Bu sebepten ötürü ekonomik özendirme araçları, personeller ile kuruluşların ortak amaçlarını kesiştirmek durumunda fayda sağlaması muhtemeldir (Akçakaya, 2004).

- **Ücret Artışı:** Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve en yaygın kullanılanı, ücret artışıdır. Ücret ile verimlilik arasında ilişki bulunduğu öteden beri araştırılır. Ücret artışının önemi pek çok araştırma ile kanıtlanmıştır. Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin yeterli ve adil olmasını beklerler. Çalışanlar, kendilerine verilen ücretin yeterli olup olmadığına karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin ihtiyaçlarını mal ve hizmet olarak ne kadar karşıladığına, öte yandan başka kuruluşlarda benzer işlerde çalışanların ücretleriyle kıyaslarlar. İşletmelerde çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması önemli bir faktördür (İncir, 1984).
- **Yüksek Gelir Elde Etmek:** Bazı örgütlerde gelirler, iş görenin çabalarının artmasıyla orantılı arttırılır. Bu şekilde gelirin artacağını bilen iş gören işine daha çok motive olur (Şimşek ve diğerleri, 1998).

Çalışanlara içinde buldukları örgüt tarafından sağlanan özendirici araçların en önemlilerinden bir tanesi gelirdir. Gelir, kişinin bağlı bulunduğu iş yerinden sağladığı ekonomik kazançların tümüdür. Gelir geçinme aracı olduğundan, kişinin maddi

ihtiyaçlarını giderici olmalıdır. Ayrıca çalışanın statüsüne, çalışma sürecine ve benzeri değişkenlere uygun olmalıdır. Ücret belirlemede önemli bir nokta da çalışanlar arasındaki dengedir. Çalışan tek başına olduğunda çok sorun olmayabilir; ama çoğunlukla bir grup ortamında yer aldıklarından çalışanlar kendilerini diğerleri ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda adaletsizlik hissi oluşmamalıdır (Fındıkçı, 1999).

Klasik teori içinde yer alan bilimsel yönetim yaklaşımı çalışanların sadece ekonomik araçlarla motive edebileceklerini varsaymaktadır. Bu yaklaşım içinde bireylerin daha çok para kazanma dürtüsü ile harekete geçtikleri kabul edilmektedir (Efil, 2003).

Çağdaş yaklaşımlarda ise paranın kişilerin sahip olduğu motivasyon düzeyini ne şekilde etkilediği görecelidir ve değişik koşullara bağlıdır. Daha önce ele alınan 101 çeşitli teorilere uyarlamak gerekirse; Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör kuramına göre para, hijyen faktörleri arasında yer almaktadır. Yaklaşımına göre paranın tek başına motive edici bir etkisi bulunmamaktadır. Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre paranın motivasyonu ne derece etkilediği, kişi için paranın ne kadar arzu edilen ve ne kadar değer verilen bir araç olduğu ile orantılıdır. Bu nedenle paranın, kişileri ne kadar motive edeceği kişiden kişiye değişmektedir. Adams'ın teorisine göre ise para, diğer çıktılar gibi kişiler tarafından başkalarınınkini ile karşılaştırılmakta ve eğer bu karşılaştırma sonucunda eşitliğin ve adaletin var olduğu algılanıyorsa kişiler motive olmaktadır. Paranın motive edici etkisini artırmak amacıyla bir takım ödeme sistemleri geliştirilmiştir. Bunlar arasında en yaygın olanları aşağıda sıralanmaktadır:(Carlin, 1992; Gawel, 1997; Herzberg ve ark., 1962)

1. İşbaşarımına Göre Ödeme Sistemleri

Edward Lawler, ücretin bir motivasyon aracı olarak görülmesinde işbaşarımı ile ücret arasındaki ilişkiye dikkatleri çekmiştir. İşbaşarımında neyin dikkate alınacağı, örgütlerin amaçlarına göre değişeceğinden, uygulanacak işbaşarımına göre ödeme şekilleri de örgütten örgüte farklılık gösterecektir. Örneğin; yüksek miktarda üretime

önem veren bir işletme, işbaşarımını üretilen parça adedine göre belirleyip, parça başına ücret sistemlerinden birini uygularken, işin yapılmasında geçen zamana önem veren başka bir işletme işbaşarımını harcanan zamanla ilişkilendirip zamana göre ücret sistemlerinden birini uygulayacaktır (Aşan, 2001).

2. Üretime Ortaklık Sistemleri

Üretime ortaklık sistemleri arasında en eski ve bilineni olan Scanlon Planı, kârdan pay alma esasına dayalı olarak örgüt ile personel arasında işbirliği sağlama amacına yönelik bir yönetim felsefesi olarak tanımlamaktadır. Bu planın, örgüt verimliliğini çok yükselttiği, özellikle özel kesimde, sendikalarla işletmeler arasında uyumlu bir işbirliği sağlayabileceği söylenebilir. Scanlon Planı çalışanları motive etme aracı olarak kullanılmaktadır (Yalçın, 1994).

Bu sistem içinde, çalışanlar verimliliği artırıcı önerilerini bölüm düzeyindeki komitelere iletirler. Hayata geçirilebilecek öneriler de buradan, tepe düzeyindeki komiteye iletilir. Bu komite ise önerilerin uygulanıp uygulanmayacağına dair son kararı verir. Scanlon Planında, verimliliği artırıcı öneriler sonucunda gerçekleşen her ek fayda çalışanlar tarafından paylaşılır. Plan temelde, iş gücü maliyeti ile üretim değeri arasındaki ilişki sonucunda oluşan ekonomik faydanın paylaşımını ön plana çıkarır. Üretim aynı kalırken, işgücü maliyetindeki azalmayla ya da işgücü maliyeti aynı kalırken, üretimdeki artma ile yaratılan ekstra kazanç, işletme nihai olarak kar da etse, zarar da etse tüm çalışanlar arasında paylaşılır. J.N. Scanlon'a göre bu yolla herkesin üretimin arttırılması yolunda motivasyonu sağlamış olur (Aşan, 2001).

3. Kâra Ortaklık Sistemleri

Bu sistemin özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün çalışanlara bırakılmasıdır. Sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. Çalışanlara sadece ücret vermek yerine, özendirici bir araç olarak kara katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir. Kara katılma sistemi, aslında en az işgören kadar işletmenin yararına da

çalışır. Her şeyden önce, karın arttırılmasını amaç edinen işgören üretim ve verimin artması için çaba harcar. İşgörenin işletmeye ve işine sevgisi, ilgisi ve bağlılığı yükselir. Böylelikle, işletme işgören bütünleşmesi sağlanır (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2003).

4. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri:

Bu sistem, içinde ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içerir. Performansa dayalı ücret sistemlerinin genel olarak performans değerlendirme sonuçları ile ilişkilendirilmesi mümkün olmaktadır. Kullanılan kriterlerin objektif, sonuçlara yönelik, ölçülebilir, sayısal ve somut olması bu ilişkinin kurulmasını ve çalışanlar tarafından algılanmasını kolaylaştırmakta ve sistemin daha olumlu sonuçlar vermesine yardımcı olmaktadır (Uyargil, 1994).

2.6.2.2. Psiko-Sosyal Özendirme Araçları

Pek çok kurum ve kuruluşlar tarafından dikkate alınmayan bu tür motivasyon araçları, son dönemlerde etkinliğini fazla hissettirmeye başladığı görülmektedir. Örgüt etkinliklerinin tümü, bireyin daha mutlu ve refah içerisinde yaşamasını hedeflemektedir. Bu sebeple örgüt yöneticileri kurumlarının yapısına, personellerin sosyal, kültürel ve psikolojik niteliklerine dikkat etmelidir. Kurum personellerinin, kişiliğine saygı, güvenlik, sosyal statü, yetki devri, sosyal katılım, rekabet araçlarını kullanma, gurur gibi psikolojik faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu çerçevede çalışan kişiler, iş güvenliğinin sağlanması, kuruluş içinde statü arttırıcı politikaların uygulanması, yapılmaya değer iş verilmesi, zaman zaman yetkilerin devredilmesi sosyal gruplara katılım olanaklarının genişletilmesi, çalışma ortamı içinde personeller arasında rekabet duygusunun gelişmesi gibi hususlar verimliliği arttırıcı önemli motivasyon araçlardan meydana gelmektedir (Akçakaya, 2004).

2.6.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçları

Örgüt ve yönetmel hedeflerde, çalışanlar arasında motivasyonu arttırıcı bir etken olarak karşımıza çıkar. Bunlar, eğitim olanaklarının yaygınlaştırılması ve yükselme

bakımından personellerin önünün açılması, örgüt bazında alınmış olan bir takım kararlara çalışanlarına da dâhil edilmesi, kuruluş içinde iyi bir iletişim ağının meydana getirilmesi, çalışılan ortamın fiziksel şartlarının çalışanlar için daha cazip bir duruma getirilmesi, personellerin özel hayatına daha saygılı olunması, çalışanlara danışmanlık yapılması, adaletli ve devamlı bir disiplin örgüte ve yönetsel özendirme araçları verimliliği arttırmaya yarayan unsurlardır. Personellerin motivasyonunda, personelin eğitim hali ve kabiliyetleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı yönetici bakımından önemle ele alınması gereken konulardan birini oluşturmaktadır. Yöneticilerin motivasyon konusu ile ilgilenmeleri gerekmektedir. Bunu sebebi, yönetimin başarısı, astların kuruluş hedefleri doğrultusunda çalışmalarına, bilgi kabiliyet ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamasına bağlı olmaktadır. Başka bir deyişle, motivasyon ile performans çok yakından ilişki bir durumdadır. Motive olmayan işgörenin performans göstermesinin beklenmesi, doğru değildir. Bir yönetici astlarını kuruluş hedeflerini gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmeleri gerekmektedir (Akçakaya, 2004).

2.7. Liderlik, İş Doymu, İletişim ve Motivasyon

Bu bölümde liderlik, iş doymu ve motivasyon ilişkisi üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda liderlik ve motivasyon, iş doymu ve motivasyon konuları ayrı başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır.

2.7.1. Liderlik ve Motivasyon

Liderlik, belirli koşullar altında ortak hedefler için bir araya gelen fertleri, hedefleri yerine getirebilmesi için bir bireyin etkileme sürecidir. Ortak hedefler, lider tarafından veya lideri gözlemleyen üyeler tarafından tespit edilmiş olabilir. Gayeler kim tarafından tespit edilirse edilsin, bu hedeflere ulaşabilmek için izleyiciler bir birey tarafından etkileniyorsa, orada liderlik mevcuttur. Lider ise, diğerlerini belirli bir gaye doğrultusunda davranmaya yönelten bireydir. Başka bir deyişle, bir grup insanın kendi bireysel ve grup gayelerini gerçekleştirebilmeleri için takip ettikleri, emir ve talimat doğrultusunda davrandıkları şahıs, liderdir. Sonuç olarak; liderlik sürecinin esası, bir

bireyin diğ er insanları etkileyebilmesinden meydana gelmektedir. İş letme yöneticilerinin baş ında buldukları firmayı başarıyla yönetebilmeleri için, aynı zamanda iyi birer lider olmaları gerekmektedir. Çünkü liderlik, tüm plânlarda firma yönetimi ve çalışan arasında ilişki kuran bir bağdır. Liderlik, hadiselerin öngörülen bir ölçü içerisinde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Liderlik, saygı duyulan ve zor kazanılan bir kabiliyet ve meziyet olmasına karşın birçok birey tarafından kolay elde edilen bir olgu biçiminde görülmektedir (Ertürk, 2001). Ancak liderlik, herkesin yapabileceği bir iş değildir. Lider olan kişinin çevresinde herkesin örnek alabileceği bir kişi olması gerektiği kaçınılmazdır.

Motivasyonu, "Bireylerin belirli bir amacı yapmak üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve gayret sarf etmeleri biçiminde tanımlamak mümkündür". Literatürde var olan motivasyon teorileri, genel olarak iş/çalışma alanına ilişkin, yani endüstri ve örgüt psikolojisi alanında geliştirilmiş teorilerdir. Bunlar esasen iki grupta incelenmektedir. Birinci grup teoriler, kişiyi belirli bir yönde davranmaya yönelten çeşitli güçleri ya da güduları sayma, sıralama ve tanımlamayı amaçlamakta ve 'içerik teorileri' olarak isimlendirilmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, Herzberg'in iki faktör teorisi, Alderfer'in teorisi ve ayrıca McClelland' in teorisi bu grupta bulunmaktadır. İkinci gruptaki teoriler, çeşitli güçlerin çevre ile etkileşerek kişiyi belirli bir davranış göstermeye nasıl yönelttiğini açıklamaya çalışmaktadır; bunlar 'süreç teorileri' olarak isimlendirilmektedir. Vroom'un beklenti teorisi, Adams'ın denklik teorisi, Locke'ın hedef teorisi ve bazı davranışsal yaklaşımlar, bu grupta bulunmaktadır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008).

2.7.2. İş Doyumu ve Motivasyon

İş doyumu, işin nitelikleriyle kişilerin kendinde bulduğu niteliklerin uyum içinde olması şeklinde ifade edilmektedir. İşgören, kendi standartları ile bu standartların hangisinin ne ölçüde karşılanması gerektiğini karşılaştırdığında oluşan farklılıklar iş doyumunu belirlediği görülmektedir. Bu konuda ileri sürülen bir diğ er tanımlamaya göre ise, işgörenlerin işlerinden duymuş oldukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluğun iş doyumunu olduğu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında iş

doyumunun personellerin güdülenme seviyelerine bağılı olarak açıklanması oldukça yaygın bir durumdur. Bu açıklamaya göre güdülenme seviyesi arttıkça, işteki performans ve doyum artar. İş doyumunda kişilerin güdülenme seviyesinin önemini vurgulayan kuramlar arasında Herzberg'in güdülenme hijyen kuramı ön plana çıkmaktadır. (Bilge, Akman, Kelecioğlu, 2007).

İş motivasyonu ve etkileri üzerine pek çok araştırma yapılmış, motivasyonunun örgüt açısından çok önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Örneğin; otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir çalışmaya göre içsel motivasyonları ile iş tatminleri ve duygusal örgüte bağılılıkları arasında pozitif, duygusal tükenmişlikleri arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Personellerin iş tatminleri, duygusal örgüte bağılılıkları ve duygusal tükenmişlikleri ayrılma niyetlerini etkiler (Karatepe ve Uludağ, 2007).

İş doyumunu, işi hevesle yapmayı sağlayan olumlu bir etkidir. İş doyumunu fazla olan bireyler ile iş doyumunu az olan kişiler arasında davranış farklılıkları olduğu belirlenmiştir. İş doyumunu yüksek olan bireylerin, işe güdülenmesi ve verdikleri hizmetin kalitesi yükseldiği görülmektedir. Sağlık görevlileri, çalışma ortamı içindeki hallerinden hoşnut olduklarında enerjilerini hasta bakım kalitesini arttırma açısından yoğunlaştırmaktadırlar. İş doyumunun düşük olması sebebiyle çalışan değişim hızı, performansın düşmesi, işe devam etme durumu, doyumsuzluğu pekiştirici iş ortamı, çalışma ekibi ile ilgili zorluklar, kurumsal engeller gibi unsurlar arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Çam, vd. 2005).

2.7.3. İletişim ve Motivasyon

İnsanın niteliğini en iyi şekilde bilmesi, bireyi tanıması, onu neyin mutlu edip neyin mutsuz edeceğini tasarlaması gerekmektedir. Birey olmadan iş yürümez; fakat insanın olduğu her yerde de iş yürür, düşüncesi doğru değildir. Fakat mutlu kişilerin olduğu yerde iş yürür ve böyle yerlerde verimlilikten söz edilmektedir. Bu yüzden liderin doğru iletişim kurması, personellerin motive olması, organizasyon hakkında yeterli bilgiye sahip olması, ne yapacaklarını iyi bilmeleri verimlilik bakımından oldukça önemlidir (Ertürk, 2001).

Özellikle işyerlerinde bilgi paylaşımının eksikliği içinde bulunduğumuz dönemde iletişimi kesen, kıran hatta yok eden etken olarak tamir edilmesi güç yanlışlıklara neden olabilmektedir. İşyerinde geribildirim mekanizması, hem personelden yöneticiye, hem yöneticiden çalışana, hem de yatay düzeylerde, kısacası her yöne doğru anlamlı çalışması gerekmektedir. Çalışan-yönetici arasında geribildirim iyi olmaması iletişim kazası olarak değerlendirilmektedir. Bu kaza, taraflara, boşuna zaman ve iş kaybı olarak geri dönmektedir (Özgenç, 2007).

Toplumsal yaşam içinde kişinin benliğini var edebilmesi ve diğer bireylerle birlikte yaşayabilmesi; ancak iletişimle olmaktadır. Çünkü her geçen gün gelişen ve değişen bir toplumda yaşayan insanın, devamlı olarak başkalarıyla ilişki kurmaları gerekir. Birey, iletişim yolları ile kendi öz-yetkinliğini geliştirdiği gibi toplumsal kurumların işlerliğinin gerçekleştirilmesi ve devam ettirilmesine katkıda bulunur. İletişim, bireylerin özel yaşamlarında olduğu kadar çalışma ortamında da başarı ve mutluluğun en önemli kaynağını oluşturur (Özgenç, 2007).

2.8. Okul Yönetimi

Okul adı verilen eğitim örgütünün, eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşundan gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul kurumu, eğitim sisteminin en stratejik parçası aynı zamanda halka açık ve halk ile ilişkisi en fazla olan sosyal bir örgüttür (İlgar, 1996).

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

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

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

Okula dayalı yönetimin temel varsayımları ise şunlardır (Aytaç, 1999):

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

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

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

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

Okul, eğitim sisteminin bir alt sistemidir. Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı bir değişkeni konumundadır. Okul, eğitim sisteminin;

- En işlevsel parçasıdır,
- Eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler,
- Sistemin sınırında, uçta ilk düzeyde, üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1998).

2.9. Okul Yöneticisi

Türk Eğitim Sistemi'nde okul yöneticiliği, öğretmenlik mesleğinin bir varyasyonudur. Sistemde okul yöneticisi olmak için öğretmenlik koşullarını taşımak, hatta bir süre başarı ile öğretmenlik yapmış olmak ana koşuldur. Bunun eğitim yönetimi alan yazımındaki anlatımı "Meslekte aslanan öğretmenliktir" deyişidir. Eğitimde yöneticiliğin meslekleşmesine ve

kurumlaşmasına en büyük engel, öğretmenlik ve yöneticilik görevleri ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışım, "öğretmen-yönetici" tipinin doğmasına ve aynı kişinin değişik iki değer sisteminin gerektirdiği rolleri oynamasına yol açmıştır. Bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmış, yıpranmasını artırmıştır. Öğretmen-yönetici tipi, merkezîyetçi eğitim sistemlerinin çoğunda bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin esasta öğretmen olmaları nedeniyle, öğretim liderliği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip oldukları varsayılır. Hâlbuki öğretmenlik ve okul yöneticiliği, birbiri ile ilişkili fakat farklı davranışları gerektirir. Bu nedenle bir kişinin öğretmen olarak yetişmesi ve çalışması, onun okuldaki öğretimi analiz etme, öğretmenlere eğitim-öğretim konusunda rehberlik etme, eğitim programını geliştirme, koordine etme ve uygulamasını kontrol etme gibi davranışları göstermesini garanti etmez. (Gümüseli, 1996).

Okul yönetiminde rol oynayan çeşitli öğeler vardır. Bunlar okulun yapısında yer alan ve okulu oluşturan yöneticiler, öğretmenler, uzmanlar, öğrenciler ve eğitimci olmayan diğer personelin oluşturduğu iç öğeler ve okulun iç yapısında olmayan ancak yönetimde rol oynayan ve etkileyen merkez yöneticileri, veliler, çevredeki baskı grupları, gönüllü veya meslek kuruluşları ve endüstri temsilcilerinden oluşan dış öğelerdir (Bursalıoğlu, 1994).

“Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlanını belirleyen; orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip; sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir.” (Açıkalın, 1994)

Okul yöneticisi, eğitim hizmetinin üretildiği yerde bulunan insandır. Eğitim-öğretim programını, araç-gereç ve benzerini işe koşup, eğitilmiş insan gücünü yetiştirecek kurum olan okuldur ve okulun yöneticisi de okul müdürüdür. Açıkalın (1997)'a göre “Okulda eğitim ve öğretim sürecinin amaçlara uygun gerçekleşmesi, okul yöneticilerinin varlık nedenidir.”

Yasal düzenlemelerde, görevleri açısından "Müdür, okulun kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur" şeklinde tanımlanmaktadır. Bursalıoğlu'nun da dediği gibi gerçekte, müdür formel yetkilerden güç alan bir üsttür. (Bursalıoğlu, 1994) Okulun amaçlarını

gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır.

2.9.1. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikleri

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmelidir. Ve özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Bu doğrultuda yeni bir bin yıla girerken okul yöneticileri, Çoklu Zekâ Kuramı, Duygusal Zekâ, Beyin Haritaları, Portfolio sistemi gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalıdır. Çünkü yürütülecek olan yöneticiliği bu kuramlardan etkilenen öğretimle ilişkilendirmek için bunları bilmek kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görünmektedir. (Erdoğan, 1994)

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

Okul yöneticisi, bilgili olmanın dışında sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerili ve deneyimli olmalıdır.

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır. Ancak, her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip

olacağı potansiyelden almalıdır. Yöneticiye genel olarak güç kazandıran kaynaklar aşağıdadır (Erdoğan, 1994):

1. **Teknik Güç:** Planlama, liderlik teorileri, örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güç.
2. **İnsan İlişkileri Gücü:** Okulda çalışan kişilerle ve çevrede bulunan diğer kişilerle kurulan sağlıklı ilişkilerin sağladığı güç.
3. **Eğitimcilik Gücü:** Eğitim, öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili konularda sahip olunan bilgi ve becerinin sağladığı güç.
4. **Sembolik Güç:** Okuldaki işleyişlerin ne anlama geldiğini açıklayan değer sistemlerinin sağladığı güç.
5. **Kültürel Güç:** Okulda belirli süreçlerden geçerek oturmuş olan değerler ve ilkelerden oluşan informal yapının sağladığı güç.

Okul yöneticisi, sahip olduğu yetkilerini yukarıdaki güç türlerini kazanarak desteklemeli ve sağlamlaştırmalıdır. Okul yöneticisi, yukarıda sıralanan güç biçimlerine sahip olduğu ve onları iyi kullanabildiği takdirde mevcut prosedürlerin dışına çıkabilir ve yeni değerler yaratabilir. Özetle kurumunu başarılı bir şekilde geleceğe taşıyabilir. Bu şekilde yönetici gerçek bir lider olabilir (Bursalıoğlu, 1994).

Ayrıca, okul yöneticisi kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi, okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir (Açıkalın, 1998).

2.9.2. Öğretmen Davranışlarının Sınıflandırılması

2.9.2.1. Nitelikli Öğretmen Davranışları

Etkili öğretmen, temel değerleri hedef kitlelere, öğrencilere benimseterek örnek davranış seti meydana getirir. İnsanla, eğitim öğretimle alakalı meydana gelmiş temel düşünce davranış ve tutumları geliştirmeye, benimsetmeye ve yerleştirmeye çalışır. Böylelikle değerleri fark edip özümsemiş, bunu diğer toplumsal değerlerle karşılaştırarak geliştirmeye uğraşan kimlik sahibi etkin bir toplumunun meydana gelmesine katkı sağlamaktadır. Etkili öğretmen, bireylerin yüksek performans, mükemmellik ve kalite beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir. 21. yüzyılın öğretmeni, devamlı kendini geliştirerek “öğrenci”yi ve “öğrenmeyi”yi baz alarak etkili öğretmen davranışları sergileyebileceğinin bilincine sahiptir. Kendini devamlı geliştiren öğretmen, etkililik davranışlarını sınıf yönetiminde ve okul atmosferinde kullanabileceğinin farkındadır. Etkili öğretmen, kendi eksikliklerini fark etmeye çalışarak, gelişimi isteğe bağlı bir süreç olarak değil, zorunlu ve olağan bir süreç olarak algılayarak, “ömür boyu gelişme ve öğrenme” felsefesine sahiptir. Kendini geliştiren öğretmenin gösterdiği etkili öğretmenlik hareketleri aynı zamanda lider olarak öğretmenlik davranışlarını da meydana getirmektedir. Bu yönü ile öğretmen, sınıftaki bütün öğrencilerin geliştirilmesini ve öğrenmesini hedefleyen, vizyonunu öğrencileriyle paylaşarak, öğrencilerin beklenen davranışlarını destekleyen, ödüllendiren, güvenen, özendirilen ve güvenilen bir sınıf lideridir. Özet olarak, etkili bir lider olarak öğretmen, sınıftaki tüm öğrencilere dikkat edip, kişisel farklılıklarına uygun öğrenme hayatlarını ve bütün öğrencilerin gelişimini düzenleme sorumluluğuna sahiptir (Can, 2004).

"Özellikli ve etkili öğretmen" hususunda elbette ki tek tek kişileri incelemek fazlasıyla anlamlı değildir. Öğretmen olarak yetiştirilecek bireylerin seçiminden, yetiştirilmelerine ve gelişmelerine imkan sağlanmasına kadar uzanan bir "öğretmen yetiştirme sürecinin" araştırılması, öğretmen tatminini sağlayacak platformun meydana getirilmesi "özellikli öğretmen" konusunda incelenmesi gerekli noktalardır.

Etkili öğretmen davranışları konusunda, uygulamalı bir yaklaşım benimseyen Fontana etkili sınıf idarecileri olacak öğretmenlere uygulamaları gereken temel kuralları aşağıdaki gibi belirtmiştir (Fontana, 1985; akt: Terzi, 2002):

- **Dakik olun:** Çoğu sınıf sorunları, öğretmenin sınıfa geç gelmesinden kaynaklıdır. Derse zamanında gelmeniz, derse ve öğrenciye önem verdiğinizi gösterir.
- **İyi hazırlanın:** Derse iyi hazırlanmak, öğretim amaçlarına ulaşmak için önemlidir. Öğrenme hedeflerine ulaşılması, sizin derse etkili bir şekilde hazır olmanız ile bağlantılıdır.
- **Hızlı bir şekilde derse başlayın:** Öğrencilerin dikkatini toplayacak ve katılımlarını sağlayacak metotlarla başlayarak derse kararlı ve hızlı başlangıç yapın.
- **Tüm sınıfın katılımı konusunda ısrarcı olun:** Konuyu anlatmaya başlamadan önce bütün sınıfın dikkatini derse vermelerini sağlayın.
- **Sesinizi etkili bir biçimde kullanın:** Öğretmenin sınıf ile olan iletişiminde en önemli öge, sestir. Sesini etkili bir şekilde kullanan bir öğretmenin, öğrencinin dikkatini toplamada, sesini etkili bir şekilde kullanamayan bir öğretmene göre daha avantajlıdır.
- **Karışıklıklarla uğraşabilmek için açık stratejileriniz olsun:** Beklenmeyen bir durum söz konusu olduğunda, nasıl hareket edileceği biliniirse problemler kolayca çözülebilir.
- **Karşılaştırma yapmaktan kaçının:** Öğrenci performansları konusunda karşılaştırma yapmak, sınıf içerisinde gruplaşmalara neden olabileceğinden düşük performanslı öğrencilerin tümüyle kaybedilmesine neden olabilir.
- **Verdiğiniz sözleri tutmaya dikkat edin:** Verilen sözlerin tutulmaması, sınıfta güveni sarsabilir.
- **Sınıfı amacına uygun bir biçimde organize edin:** Oturma düzeni, malzemelerin düzgün bir şekilde yerleştirilmesi, iyi bir organizasyon için gereklidir.
- **Öğrencilerin problemleri ile ilgilenin:** Öğrencinin ders içerisinden ya da dışarıdan kaynaklanan sorunlarıyla ilgilenmek öğrencinin derse katılımında artışa yardımcı olabilir.

2.9.2.2. Nitelikli Öğretmen Özellikleri

Sınıf yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler yanında taşıması gereken özellikler de vardır. Erdoğan (2003) Bunlar şöyledir:

- Bilgili olmak
- Teknik, beşeri ve kavramsal bakımdan yetenekli olmak
- Ahlaklı olmak
- Deneyimli olmak
- Sağlıklı olmak

Öğretmenin başarısında bireysel ve mesleki özellikleri tartışmasız bir öneme sahiptir, bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Göktaş ve Yetim, 2004):

- Milletinin milli, insani, tarihi, kültürel ve ahlaki değerlerini geliştiren, koruyan ve sahiplenen,
- İnsan haklarını, milli demokratik, sosyal, laik ve hukuk devletine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve gerekenleri yerine getiren,
- Zihin, ruh, ahlak, duygu ve beden bakımından sağlıklı ve dengeli biçimde gelişmiş bir karaktere ve kişiliğe, bilimsel ve hür düşünme gücüne ve geniş bir bakış açısına sahip olan,
- Gencin ve çocuğun sosyal, psikolojik ve biyolojik yapısını ve gelişmesine yardımcı olacak çalışmalar yapan,
- Öğrenme ve öğretme metot ve tekniklerini konulara göre ve kişisel gelişmeye yardımcı olacak şekilde uygulayan,
- Öğrencilerin yeteneklerini açığa çıkararak gelişmelerine yardım eden,
- Problemlili ve uyumsuz öğrencilere anlayış ile yaklaşım sorunların çözülmesine aile ile de işbirliği yaparak yardımcı olan,
- Kültürel ve sosyal etkinliklere katılan ve eğitim kurumu harici konulardan da haberdar olan,
- Öncelikle gençleri, çocukları seven ve onları birer insan olarak gören,
- İlişki kurma kabiliyeti olan,

- Sesini iyi kullanan,
- Aktif ve dinamik bir kişiliğe sahip olan,
- Sabırlı, disipline olabilen,
- Korumacı ve yardımsever,
- Kötü davranış ve alışkanlıklardan uzak vb. gibi özelliklere sahip olması gereklidir.

2.9.3. Öğretmenlerde Motivasyonun Önemi

Yönetime katılım, yetki ve sorumluluk devri, rekabet, etkin iletişim, çalışma yaşamının kalitesi, takdir ve ödüllendirme, kariyer geliştirme, eğitim olanakları, gibi araçların çalışan kişilerin motivasyonunda etkili oldukları bilinmektedir (Osmay, 2002; Koçel, 2001). Bu araçların yanında, görev süresi, cinsiyet, yönetim, fiziksel çevre koşulları, özel ya da genel eğitim gibi faktörlerde öğretmen motivasyonu üzerinde etkiye sahiptir (Mertler, 2002; Mcmillan ve Ma, 1999; You, 2001). Bir diğer açıdan, eğitim sisteminin başarılı olması için öğretmenin; kendi alanında yeterli bilgi sahibi olmak, çeşitli öğretim yöntemleri konusunda bilgili olmak ve konuya uygun öğretim yöntemlerini seçebilmek, çocuk gelişimi ve öğrenme teorileri hakkında bilgi ve anlayışa sahip olmak, güçlü ve zayıf noktalarının farkında olmak, okuldaki meslektaşlarıyla sağlıklı bir iletişim ve etkileşim içinde bulunmak gibi etkin kişisel özellikler taşıması gereklidir (Çetin, 2001).

Eğitimin en hayati öğelerinden biri sayılan öğretmen motivasyonunda, Türkiye’de önemli problemlerin varlığı bir gerçektir. Türkiye’deki okulların büyük kısmında fiziki imkânların yetersizliği, düşük öğretmen maaşları, sosyal imkânsızlıklar gibi sebeplerin yanında yönetsel problemler de bulunmaktadır. Okul ya da Milli Eğitim’de görevli yöneticilerin, öğretmenlerle yeterince iletişim kuramadıkları, rehberlik yapamadıkları, sorunların çözümünde bilimsel yöntemlerden gerektiği kadar yararlanamadıkları, öğretmenlerin alınan kararlara dâhil olması konusunda gereken

hassasiyete sahip olmadıkları, personel ve iş değerlendirmelerinde taraflı hareket ettikleri ve çoğunlukla formalitelere yer verdikleri çeşitli araştırmalarda ortaya konmaktadır (Çubukçu ve Döndar, 2003; Cemaloğlu, 2002; Yüksel, 2001; Okutan, 2003).

BÖLÜM 3. TEZ ÇALIŞMALARI

3.1. Amaç

Araştırmanın temel amacı; motivasyon araçlarının öğretmenler için önemli olma durumları ve motivasyon araçlarının kullanımından tatmin durumları ile ilgili saptamalar yapmaktır. Bundan başka öğretmenlerin motivasyon araçları hakkında olumlu düşünme durumları ve kurumsal kullanım seviyeleri de tespit edilecektir.

Ayrıca demografik farklılıklarla ilgili aşağıda verilen bir dizi hipotez test edilecektir.

- H.1. Bayan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri, daha olumludur.
- H.2. Bayan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kurumsal kullanımından duydukları memnuniyet, daha yüksektir.
- H.3. Evli öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri, daha olumludur.
- H.4. Evli öğretmenlerin motivasyon araçlarının kurumsal kullanımından duydukları memnuniyet, daha yüksektir.
- H.5. Ön lisans mezunu öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri, daha olumludur.
- H.6. Ön lisans mezunu öğretmenlerin motivasyon araçlarının kurumsal kullanımından duydukları memnuniyet, daha yüksektir.
- H.7. Meslek kıdemi yüksek olan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri, daha olumludur.
- H.8. Meslek kıdemi yüksek olan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kurumsal kullanımından duydukları memnuniyet, daha yüksektir.
- H.9. Aynı okuldaki çalışma süresi yüksek olan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri, daha olumludur.
- H.10. Aynı okuldaki çalışma süresi yüksek olan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kurumsal kullanımından duydukları memnuniyet, daha yüksektir.
- H.11. Matematik öğretmenlerinin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri, daha olumludur.

- H.12. Matematik öğretmenlerinin motivasyon araçlarının kurumsal kullanımından duydukları memnuniyet, daha yüksektir.
- H.13. Çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri, daha olumludur.
- H.14. Çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kurumsal kullanımından duydukları memnuniyet, daha yüksektir.
- H.15. Ek geliri olmayan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri, daha olumludur.
- H.16. Ek geliri olmayan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kurumsal kullanımından duydukları memnuniyet, daha yüksektir.
- H.17. Ek iş yapan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri, daha olumludur.
- H.18. Ek iş yapan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kurumsal kullanımından duydukları memnuniyet, daha yüksektir.
- H.19. Ev sahibi öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri, daha olumludur.
- H.20. Ev sahibi öğretmenlerin motivasyon araçlarının kurumsal kullanımından duydukları memnuniyet, daha yüksektir.
- H.21. Otomobil sahibi olmayan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri, daha olumludur.
- H.22. Otomobil sahibi olmayan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kurumsal kullanımından duydukları memnuniyet, daha yüksektir.
- H.23. Aile bakımını üstlenen öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri, daha olumludur.
- H.24. Aile bakımını üstlenen öğretmenlerin motivasyon araçlarının kurumsal kullanımından duydukları memnuniyet, daha yüksektir.

3.2. Araştırma Modeli

Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Motivasyon araçları, değişkeni varolan ve olması gereken şekliyle betimlenmeye; öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki kişisel düşünceleri ve motivasyon araçlarının kurumsal düzeyde kullanımı

ise saptanmaya çalışılacaktır. Ayrıca farklı değişkenlere göre motivasyon araçları hakkındaki düşünce ve kurumsal kullanım düzeylerinin değişip değişmediği de ilişkisel olarak aranacaktır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Tekirdağ ilinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Tekirdağ ili Merkez ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumu öğretmenleri oluşturmaktadır.

3.4. Güvenilirlik Analizi

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

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

Tablo 1. Güvenirlik Analizi Sonuçları Tablosu

	Cronbach's Alpha Değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	0,949
Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	0,914

Güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde, Cronbach's Alpha değerinin Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği için 0,949 olması ankette kullanılan bu ölçeğin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Cronbach's Alpha

değerinin Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği için ise 0,914 olduğu görülmektedir. Ankette kullanılan bu ölçeğin de yüksek güvenilirlik kategorisinde olması ile bu iki ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Ayrıca ortalama, standart sapma, mod, medyan, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde, parametrik olmayan Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testlerine yer verilmiştir. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır:

H_0 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H_1 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

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

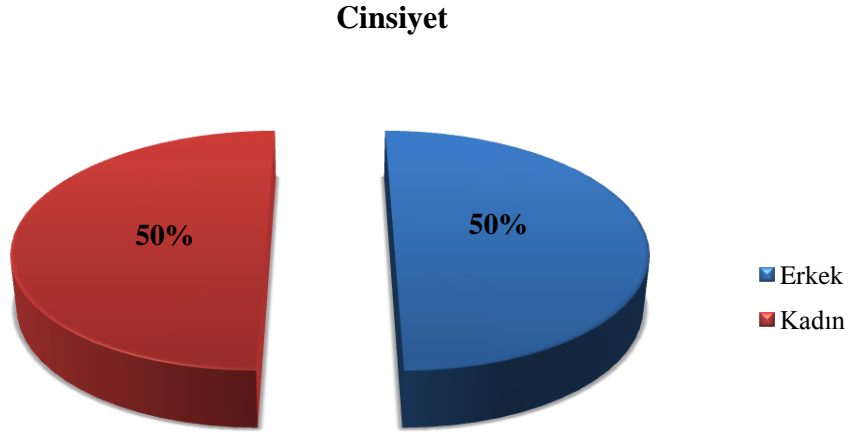
3.6. Bulgular

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

Tablo 2. Cinsiyet Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Erkek	112	50,0
Kadın	112	50,0
Toplam	224	100

Araştırmaya katılan 224 öğretmenin 112'sini erkek ve diğer 112'sini ise kadın öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir



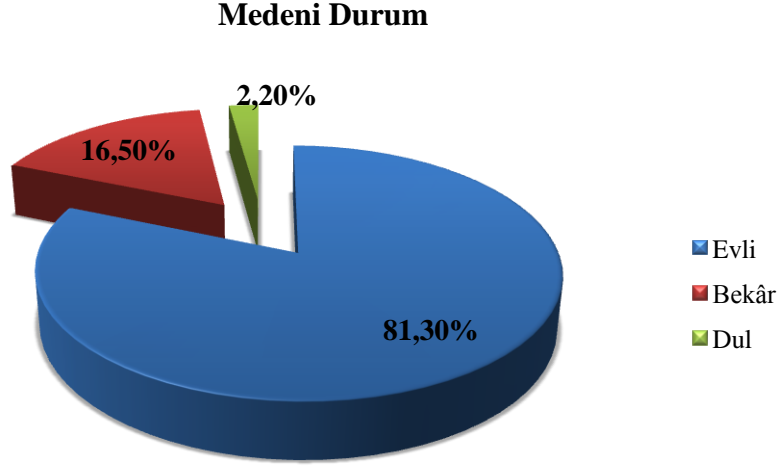
Şekil 2.Cinsiyet Değişkeni Yüzde Grafiği

Araştırmaya katılan öğretmenlerden %50'si erkek ve diğer %50'sinin ise kadın olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Medeni Durum Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Grafiği

	Frekans	Yüzde
Evli	182	81,3
Bekâr	37	16,5
Dul	5	2,2
Toplam	224	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerden, 182'sinin evli, 37'sinin bekâr ve 5'inin ise dul olduğu görülmektedir.



Şekil 3. Medeni Durum Değişkeni Yüzde Grafiği

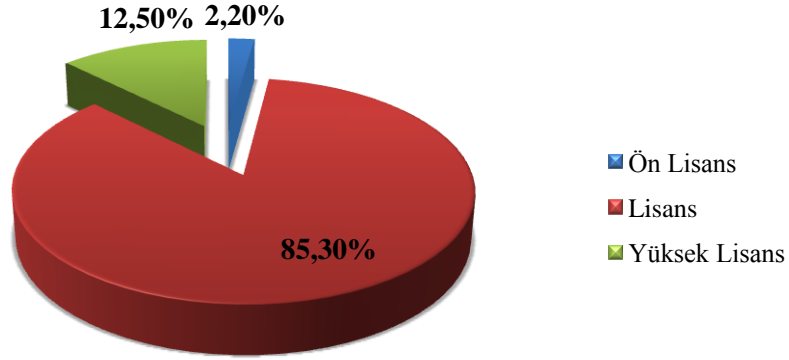
Öğretmenlerin, %81,3'ünün evli, %16,5'inin bekâr ve %2,2'sinin ise dul olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Eğitim durumu Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Ön Lisans	5	2,2
Lisans	191	85,3
Yüksek Lisans	28	12,5
Toplam	224	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, 191'i lisans mezunu, 28'i yüksek lisans ve 5'ininde ön lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Eğitim Durumu



Şekil 4. Eğitim Durumu Yüzde Grafiği

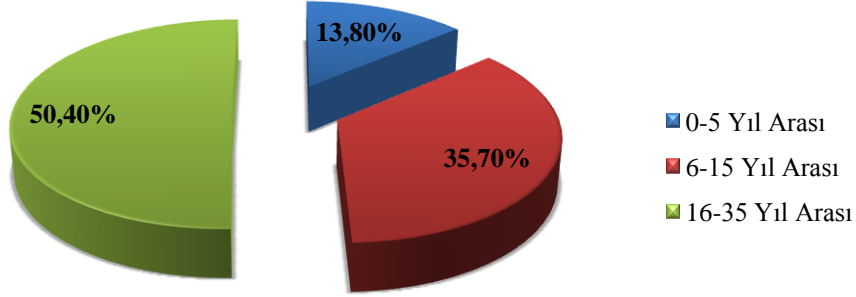
Araştırmaya katılan öğretmenlerin, %85,3'ü lisans mezunu, %12,5'i yüksek lisans ve %2,2'sinde ön lisans mezunu olduğu görölmektedir.

Tablo 5. Mesleki Kıdem Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu

	Frekans	Yüzde
0-5 Yıl Arası	31	%13,8
6-15 Yıl Arası	80	%35,7
16-35 Yıl Arası	113	%50,4
Toplam	224	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, mesleki kıdemleri incelendiğinde, 113'ünün 16-35 yıl arasında mesleki kıdeme sahip oldukları görölmektedir. Ayrıca 80'inin 6-15 yıl arasında ve 31'inin ise 0-5 yıl arasında mesleki kıdemi buldukları belirlenmiştir.

Mesleki Kıdem



Şekil 5. Mesleki Kıdem Değişkeni Yüzde Grafiği

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, %50,4'ünün 16-35 yıl arasında, %35,7'sinin 6-15 yıl arasında ve %13,8'inin ise 0-5 yıl arasında değişen mesleki kıdemleri bulunmaktadır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Süresi Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu

	Frekans	Yüzde
0-5 Yıl Arası	131	%58,5
6-15 Yıl Arası	73	%32,6
16-35 Yıl Arası	20	%8,9
Toplam	224	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, buldukları okuldaki görev sürelerinin %58,5'i 0-5 yıl arasında, %35,7'si 6-15 yıl arasında ve %8,9'u ise 16-35 yıl arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 7. Öğretmenlerin Branş Dağılımlarının Frekans-Yüzde Tablosu

	Frekans	Yüzde
Matematik	29	12,9
Edebiyat	23	10,3
Tarih	18	8,0
İngilizce	19	8,5
Coğrafya	15	6,7
Fizik	12	5,4
Biyoloji	11	4,9
Diğer Branşlar	97	43,3
Toplam	224	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, %12,9'unun branşının matematik, %10,3'ünün branşının edebiyat ve %8'inin ise tarih olarak belirlenmiştir. Branşı İngilizce olanların yüzdesi %8,5, coğrafya olanların %6,7 ve fizik olanların %5,4 olarak görülmüştür. Ayrıca biyoloji branşındaki öğretmenler, araştırmaya katılanların %4,9'unu ve diğer branştaki öğretmenler ise %43,3'ünü oluşturduğu saptanmıştır.

Tablo 8. Çocuk Sayısı Değişkeni

	Frekans	Yüzde
Çocuğu Yok	56	25,0
1 Çocuk	83	37,1
2 Çocuk	74	33,0
3 Çocuk	11	4,9
Toplam	224	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çocuk sayıları incelendiğinde, 83 kişinin bir çocuğa, 74'ünün iki çocuğa ve 11'inin ise üç çocuğa sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 9. Ek Gelir Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Ek Gelir Var	28	12,5
Ek Gelir Yok	196	87,5
Toplam	224	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ek gelirlerinin olma durumu incelendiğinde, %12,5'inin ek geliri olduğu ve %87,5'inin ise ek gelirinin olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 10. Ek İş Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Ek İş Var	12	5,4
Ek İş Yok	212	94,6
Toplam	224	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, %5,4'ünün ek işe sahip olduğu ve %94,6'sının ise ek işe sahip olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 11. Ev Sahibi Olma Durumu Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Ev Sahibi Olan	138	61,6
Ev Sahibi Olmayan	86	38,4
Toplam	224	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, %61,6'sının ev sahibi olduğunu ve %38,4'ünün de ev sahibi olmadığını görülmektedir.

Tablo 12. Otomobil Sahibi Olma Durumu Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Otomobil Sahibi Olan	159	71,0
Otomobil Sahibi Olmayan	65	29,0
Toplam	224	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, %71'inin otomobil sahibi olduğunu ve %29'unun ise otomobil sahibi olmadığı görülmektedir.

Tablo 13. Anne, Baba veya Kardeşlere Bakma Durumu Değişkeni Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Bakım Durumunda Olan	27	12,1
Bakım Durumunda Olmayan	197	87,9
Toplam	224	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, %87,9'unun anne, baba veya kardeşlere bakma durumunda olmadıkları ve %12,1'inin ise anne, baba veya kardeşlere bakma durumunda oldukları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin Motivasyon Araçları Hakkındaki Kişisel Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul yönetiminde kullanılan motivasyon araçları hakkındaki kişisel görüşlerinin belirlenmesi amacıyla sorulan sorulara verilen cevaplara ait istatistikler aşağıdaki gibidir.

Tablo 14. Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeğine Ait Frekans-Yüzde Dağılım**Tablosu**

	Hiç		Çok Az		Az		Normal		Çok	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
S1) Aldığım ücret miktarı benim için önemlidir.	1	0,4	0	0	5	2,2	98	43,8	120	53,6
S 2) İş güvencesi benim için önemlidir.	1	0,4	2	0,9	4	1,8	39	17,4	178	79,5
S 3) Yaptığım işlerin üstlerce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler benim için önemlidir.	6	2,7	3	1,3	15	6,7	55	24,6	145	64,7
S 4) Yöneticilerde n moral desteği görmek benim için önemlidir.	5	2,2	2	0,9	12	5,4	76	33,9	129	57,6
S 5) Okulun öğretmenleri için	5	2,2	13	5,8	29	12,9	98	43,8	79	35,3

düzenlenmiş gezi, piknik gibi aktiviteler benim için önemlidir.										
S 6) Bir çalışan olarak önem ve değerimin bilinmesi benim için önemlidir.	2	0,9	6	0,27	10	4,5	71	31,7	135	60,3
S 7) Yöneticilerin özel yaşamıyla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşımı benim için önemlidir.	5	2,2	6	2,7	23	10,3	77	34,4	113	50,4
S 8) Görevimi yaparken inisiyatif kullanabilme k benim için önemlidir.	1	0,4	2	0,9	6	2,7	71	31,7	144	64,3
S 9) İş	0	0	0	0	6	2,7	49	21,9	169	75,4

arkadaşlarımla olumlu iletişim benim için önemlidir.										
S 10) Kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı olanaklar olması benim için önemlidir.	0	0	0	0	3	1,3	61	27,2	160	71,4
S 11) Okula ulaşım kolaylığı benim için önemlidir.	1	0,4	0	0	21	9,4	93	41,5	109	48,7
S 12) Velilerden gördüğüm saygı benim için önemlidir.	2	0,9	3	1,3	6	2,7	98	43,8	115	51,3
S 13) Sosyal prestij benim için önemlidir.	2	0,9	1	0,4	15	6,7	109	48,7	97	43,3
S 14) Meslekte terfi ve yükselme benim için	11	4,9	3	1,3	28	12,5	109	48,7	73	32,6

önemlidir.										
S 15) Sorunların çalışanlarla birlikte çözülmesi benim için önemlidir.	2	0,9	1	0,4	12	5,4	69	30,8	140	62,5
S 16) Yaptığım işte yeterli araç gereç ve donanımın bulunması benim için önemlidir.	0	0	0	0	13	5,8	55	24,6	156	69,6
S 17) Bilgi ve yeteneklerim doğrultusund a görevlendiril mem benim için önemlidir.	1	0,4	1	0,4	8	3,6	58	25,9	156	69,6
S 18) Etkili ve objektif bir değerlendirm e sisteminin olması benim için önemlidir.	0	0	0	0	3	1,3	51	22,8	170	75,9

S 19) İyi bir iletişim sisteminin olması benim için önemlidir.	0	0	1	0,4	5	2,2	55	24,6	163	72,8
S 20) Çalıştığım kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi benim için önemlidir.	1	0,4	0	0	6	2,7	68	30,4	149	66,5
S 21) Çalıştığım okulun vizyonunun olması benim için önemlidir.	0	0	3	1,3	10	4,5	87	38,8	124	55,4
S 22) Çalıştığım kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması benim için önemlidir.	2	0,9	0	0	7	3,1	55	24,6	160	71,4

S 23) Çalıştığım kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olması benim için önemlidir.	1	0,4	2	0,9	12	5,4	107	47,8	102	45,5
S 24) Sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak benim için önemlidir.	0	0	2	0,9	4	1,8	42	18,8	149	78,6

Öğretmenlerin, motivasyon araçları hakkındaki en olumlu görüşleri %79,5 “Çok” seçeneğini işaretledikleri “İş güvencesi benim için önemlidir” önermesi olmuştur. İkinci olarak “Çok” işaretinin en fazla işaretlendiği %78,6 ile “Sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak benim için önemlidir” önermesi olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma
S1) Aldığım ücret miktarı benim için önemlidir.	4,50	0,591
S 2) İş güvencesi benim için önemlidir.	4,75	0,578
S 3) Yaptığım işlerin üstlerce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler benim için önemlidir.	4,47	0,888
S 4) Yöneticilerden moral desteği görmek benim için	4,44	0,823

önemlidir.		
S 5) Okulun öğretmenleri için düzenlenmiş gezi, piknik gibi aktiviteler benim için önemlidir.	4,04	0,958
S 6) Bir çalışan olarak önem ve değerimin bilinmesi benim için önemlidir.	4,48	0,781
S 7) Yöneticilerin özel yaşamıyla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşımı benim için önemlidir.	4,28	0,916
S 8) Görevimi yaparken inisiyatif kullanabilmek benim için önemlidir.	4,58	0,637
S 9) İş arkadaşlarımla olumlu iletişim benim için önemlidir.	4,73	0,503
S 10) Kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı olanaklar olması benim için önemlidir.	4,70	0,487
S 11) Okula ulaşım kolaylığı benim için önemlidir.	4,38	0,692
S 12) Velilerden gördüğüm saygı benim için önemlidir.	4,43	0,699
S 13) Sosyal prestij benim için önemlidir.	4,33	0,701
S 14) Meslekte terfi ve yükselme benim için önemlidir.	4,03	0,975
S 15) Sorunların çalışanlarla birlikte çözülmesi benim için önemlidir.	4,54	0,701
S 16) Yaptığım işte yeterli araç gereç ve donanımın bulunması benim için önemlidir.	4,64	0,590
S 17) Bilgi ve yeteneklerim doğrultusunda görevlendirilmem benim için önemlidir.	4,64	0,620
S 18) Etkili ve objektif bir değerlendirme sisteminin olması benim için önemlidir.	4,75	0,466
S 19) İyi bir iletişim sisteminin olması benim için önemlidir.	4,70	0,533
S 20) Çalıştığım kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi benim için önemlidir.	4,63	0,586
S 21) Çalıştığım okulun vizyonunun olması benim için önemlidir.	4,48	0,649

S 22) Çalıştığım kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması benim için önemlidir.	4,66	0,630
S 23) Çalıştığım kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olması benim için önemlidir.	4,37	0,670
S 24) Sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak benim için önemlidir.	4,75	0,527

Sorulara verilen cevapların ortalamalarının tüm sorular için 4 (normal) ve 4'ün üzerinde (çok) olması öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan tüm motivasyon araçlarına önem verdiğini göstermektedir. Yanıt ortalamalarından hareketle öğretmenlerin kendileri için çok önemli olduklarını belirttikleri motivasyon araçları sırasıyla: etkili ve objektif bir değerlendirme sisteminin olması (4,75±0,466), sosyal hakların varlığından ve devamından emin olmak (4,75±0,527), iş güvencesi (4,75±0,578), iş arkadaşları ile ilişkiler (4,73±0,503), kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı olanaklar olması (4,70±0,487), iyi bir iletişim sisteminin olması (4,7±0,533), kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması (4,66±0,630), yeterli araç gereç ve donanımın bulunması (4,64±0,590), bilgi ve yeteneklerim doğrultusunda görevlendirilme (4,64±0,62), yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi (4,63±0,586), görevde inisiyatif kullanabilme (4,58±0,637), sorunların birlikte çözülmesi (4,54±0,701) ve aldığı ücret miktarı (4,50±0,591) olarak saptanmıştır. Öğretmenlerin, kendileri için normal düzeyde önemli olduğunu belirttikleri motivasyon araçları ise; okulun vizyonunun olması (4,48±0,649), önem ve değerinin bilinmesi (4,48±0,781), yaptıklarımın takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler (4,47±0,888), yöneticilerden moral desteği görmek (4,44±0,823), velilerden görülen saygı (4,43±0,699), okula ulaşım kolaylığı (4,38±0,692), kurumda iyi bir alıştırma sisteminin olması (4,37±0,670), sosyal prestijin önemi (4,33±0,701), yöneticilerin özel yaşamla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşımı (4,28±0,916), okulun öğretmenleri için düzenlenmiş gezi, piknik gibi aktiviteler (4,04±0,958), terfi ve yükselme olanakları (4,03±0,975) olarak saptanmıştır.

Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kurumsal Olarak Kullanımına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul yönetiminde kullanılan motivasyon araçlarının kurumsal olarak kullanımına ilişkin sorulara verilen cevaplara ait istatistikler aşağıdaki gibidir.

Tablo 16. Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeğine Ait Frekans-Yüzde Dağılım Tablosu

	Hiç		Çok Az		Az		Normal		Çok	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
S 1) Aldığım ücret miktarı memnuniyet vericidir.	42	18,8	28	12,5	75	33,5	73	32,6	6	2,7
S 2) Çalıştığım kurumdaki iş güvencesi memnuniyet vericidir.	5	2,2	11	4,9	22	9,8	139	62,1	47	21
S 3) Yaptığım işlerin üstlerce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.	11	4,9	22	9,8	39	17,7	103	46	49	21,9

S 4) Çalıştığım kurumda yöneticilerde n moral desteği görmek memnuniyet vericidir.	17	7,6	19	8,5	32	14,3	95	42,4	61	27,2
S 5) Çalıştığım kurumda öğretmenler için aktiviteler olması memnuniyet vericidir.	21	9,4	24	10,7	54	24,1	89	39,7	36	16,1
S 6) Bir çalışan olarak önem ve değerimin bilinmesi memnuniyet vericidir.	13	5,8	23	10,3	36	16,1	95	42,4	57	25,4
S 7) Yöneticilerin özel yaşamıyla ilgili sorunlara duyarlı ve	14	6,3	11	4,9	37	16,5	105	46,9	57	25,4

yardımsever yaklaşımı memnuniyet vericidir.										
S 8) Görevimi yaparken inisiyatif kullanabilmek memnuniyet vericidir.	8	3,6	23	10,3	40	17,9	96	42,9	57	25,4
S 9) İş arkadaşlarımla olumlu iletişim memnuniyet vericidir.	2	0,9	7	3,1	16	7,1	109	48,7	90	40,2
S 10) Çalıştığım kurumda kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı olanaklar olması memnuniyet vericidir.	14	6,3	21	9,4	47	21	99	44,2	43	19,2
S 11) Okula ulaşım kolaylığı	8	3,6	10	4,5	22	9,8	96	42,9	88	39,3

memnuniyet vericidir.										
S 12) Velilerden gördüğüm saygı memnuniyet vericidir.	8	3,6	15	6,7	40	17,9	116	51,8	45	20,1
S 13) Çalıştığım kurumun bana kazandırdığı sosyal prestij memnuniyet vericidir.	7	3,1	17	7,6	57	25,4	113	50,4	30	13,4
S 14) Çalıştığım kurumda meslekte terfi ve yükselme olanakları memnuniyet vericidir.	30	13,4	21	9,4	56	25	103	46	14	6,3
S 15) Sorunların çalışanlarla birlikte çözülmesi memnuniyet vericidir.	17	7,6	26	11,6	43	19,2	98	43,8	40	17,9
S 16)	9	4	22	9,8	39	17,4	104	46,4	50	22,3

Yaptığım işte yeterli araç gereç ve donanımın bulunması memnuniyet vericidir.										
S 17) Bilgi ve yeteneklerim doğrultusunda görevlendirilmem memnuniyet vericidir.	5	2,2	12	5,4	42	18,8	106	47,3	59	26,3
S 18) Etkili ve objektif bir değerlendirme sisteminin olması memnuniyet vericidir.	10	4,5	23	10,3	50	22,3	103	46	38	17
S 19) İyi bir iletişim sisteminin olması memnuniyet vericidir.	6	2,7	18	8	48	21,4	109	48,7	43	19,2
S 20) Çalıştığım kurumda	11	4,9	15	6,7	43	19,2	112	50	43	19,2

yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi memnuniyet vericidir.										
S 21) Çalıştığım okulun vizyonunun olması memnuniyet vericidir.	9	4	14	6,3	42	18,8	115	51,3	44	19,6
S 22) Çalıştığım kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması memnuniyet vericidir.	13	5,8	24	10,7	42	18,8	101	45,1	44	19,6
S 23) Çalıştığım kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olması memnuniyet vericidir.	11	4,9	25	11,2	47	21	114	50,9	27	12,1

S 24) Sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak memnuniyet vericidir.	10	4,5	18	8	32	14,3	109	48,7	55	24,6
--	----	-----	----	---	----	------	-----	------	----	------

Öğretmenlerin verdikleri cevaplara bakılarak, “Hiç” seçeneğinin en fazla olduğu önerme %18,8 ile “Aldığım ücret miktarı memnuniyet vericidir” önermesinin olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin “Çok” seçeneğini en fazla işaretledikleri önerme %40,2 ile “İş arkadaşlarımla olumlu iletişim memnuniyet vericidir” önermesinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17. Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma
S1) Aldığım ücret miktarı memnuniyet vericidir.	2,88	1,140
S 2) Çalıştığım kurumdaki iş güvencesi memnuniyet vericidir.	3,95	0,840
S 3) Yaptığım işlerin üstlerce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.	3,70	1,069
S 4) Çalıştığım kurumda yöneticilerden moral desteği görmek memnuniyet vericidir.	3,73	1,171
S 5) Çalıştığım kurumda öğretmenler için aktiviteler olması memnuniyet vericidir.	3,42	1,161
S 6) Bir çalışan olarak önem ve değerimin bilinmesi memnuniyet vericidir.	3,71	1,128
S 7) Yöneticilerin özel yaşamımla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşımı memnuniyet vericidir.	3,80	1,070

S 8) Görevimi yaparken inisiyatif kullanabilmek memnuniyet vericidir.	3,76	1,056
S 9) İş arkadaşlarımla olumlu iletişim memnuniyet vericidir.	4,24	0,789
S 10) Çalıştığım kurumda kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı olanaklar olması memnuniyet vericidir.	3,61	1,091
S 11) Okula ulaşım kolaylığı memnuniyet vericidir.	4,10	0,993
S 12) Velilerden gördüğüm saygı memnuniyet vericidir.	3,78	0,962
S 13) Çalıştığım kurumun bana kazandırdığı sosyal prestij memnuniyet vericidir.	3,630	0,918
S 14) Çalıştığım kurumda meslekte terfi ve yükselme olanakları memnuniyet vericidir.	3,22	1,138
S 15) Sorunların çalışanlarla birlikte çözülmesi memnuniyet vericidir.	3,53	1,140
S 16) Yaptığım işte yeterli araç gereç ve donanımın bulunması memnuniyet vericidir.	3,73	1,042
S 17) Bilgi ve yeteneklerim doğrultusunda görevlendirilmem memnuniyet vericidir.	3,90	0,928
S 18) Etkili ve objektif bir değerlendirme sisteminin olması memnuniyet vericidir.	3,61	1,027
S 19) İyi bir iletişim sisteminin olması memnuniyet vericidir.	3,74	0,950
S 20) Çalıştığım kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi memnuniyet vericidir.	3,72	1,010
S 21) Çalıştığım okulun vizyonunun olması memnuniyet vericidir.	3,76	0,971
S 22) Çalıştığım kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması memnuniyet vericidir.	3,62	1,094
S 23) Çalıştığım kurumda iyi bir işe alıştırma	3,54	1,006

sisteminin olması memnuniyet vericidir.		
S 24) Sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak memnuniyet vericidir.	3,81	1,039

Sorulara verilen cevapların ortalamalarının tüm sorular için 3 (az) ve 4'e (normal) yakın değerler alması, öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan tüm motivasyon araçlarının çalıştıkları kurumda kullanımından duydukları memnuniyetin veya doyumun çok olmadığını göstermektedir. Verilen cevaplara göre ortalamalara bakıldığında en az ortalamaya sahip olan önermenin, öğretmenlerin aldıkları ücrete ilişkin önerme ($2,88 \pm 1,140$) olduğu görülmektedir. Genel olarak önermelere ait ortalamanın 3 ile 4 arasında değiştiği görülmektedir. Bu önermelere ait yorum, normal olduğu yönünde yapılabilir. En fazla memnuniyet ise iş arkadaşlarımla olumlu iletişim ($4,24 \pm 0,789$) ve okula ulaşım kolaylığı ($4,10 \pm 0,993$) olarak görülmüştür. Bu iki önermeye ait ortalamalar 4'ün üzerinde olduğu için kurumlara karşı duyulan memnuniyetin fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Cinsiyet Değişkenine Ait Mann Whitney U Test Tablosu

	Cinsiyet	Ortalama Sıra	MW-U	P değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	Kadın	96,33	4461,000	0,000
	Erkek	128,67		
Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	Kadın	109,84	5974,000	0,539
	Erkek	115,16		

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile cinsiyet değişkeninin ilişkisinin incelendiği yukarıdaki tabloda P değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortalama sıra değerlerine bakıldığında, erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre motivasyon araçları hakkındaki görüşleri daha olumludur.

Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile cinsiyet değişkeni arasında P değeri $0,539 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 19. Medeni Durum Değişkenine Ait Kruskal Wallis Test Tablosu

	Medeni Durum	Ortalama Sıra	KW	P değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	Evli	113,73	5,434	0,066
	Bekâr	115,47		
	Dul	45,90		
Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	Evli	116,10	3,059	0,217
	Bekâr	97,88		
	Dul	89,80		

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile medeni durum değişkeni arasında P değeri $0,066 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile medeni durum değişkeni arasında P değeri $0,217 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 20. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Kruskal Wallis Test Tablosu

	Eğitim Durumu	Ortalama Sıra	KW	P değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	Ön Lisans	135,40	0,874	0,646
	Lisans	112,79		
	Yüksek Lisans	106,45		
Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	Ön Lisans	104,20	0,367	0,833
	Lisans	111,80		
	Yüksek Lisans	118,77		

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile eğitim durumu değişkeni arasında P değeri $0,646 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile eğitim durumu değişkeni arasında P değeri $0,833 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 21. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Kruskal Wallis Test Tablosu

	Mesleki Kıdem	Ortalama Sıra	KW	P değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	0-5 Yıl	103,06	0,773	0,679
	6-15 Yıl	113,49		
	16-35 Yıl	114,38		
Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	0-5 Yıl	95,66	2,652	0,265
	6-15 Yıl	112,59		
	16-35 Yıl	117,05		

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile mesleki kıdem değişkeni arasında P değeri $0,679 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile mesleki kıdem değişkeni arasında P değeri $0,265 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 22. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Kruskal Wallis Test Tablosu

	Çalışma Süresi	Ortalama Sıra	KW	P değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	0-5 Yıl	108,28	1,405	0,495
	6-15 Yıl	117,56		
	16-35 Yıl	121,68		
Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	0-5 Yıl	109,15	1,444	0,486
	6-15 Yıl	119,95		
	16-35 Yıl	109,30		

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile okuldaki çalışma süresi değişkeni arasında P değeri $0,495 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile okuldaki çalışma süresi değişkeni arasında P değeri $0,486 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 23. Branş Değişkenine Ait Kruskal Wallis Test Tablosu

	Branş	Ortalama Sıra	KW	P değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	Matematik	99,71	2,768	0,906
	Edebiyat	116,02		
	Tarih	126,36		
	İngilizce	117,21		
	Coğrafya	102,03		
	Fizik	109,71		
	Biyoloji	121,73		
	Diğer Branşlar	112,91		
Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	Matematik	108,67	5,727	0,572
	Edebiyat	105,20		
	Tarih	121,64		
	İngilizce	98,45		
	Coğrafya	88,63		
	Fizik	108,13		
	Biyoloji	105,41		
	Diğer Branşlar	121,47		

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile branş değişkeni arasında P değeri $0,906 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile branş değişkeni arasında P değeri $0,572 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 24. Çocuk Sayısı Değişkenine Ait Kruskal Wallis Test Tablosu

	Çocuk Sayısı	Ortalama Sıra	KW	P değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	Çocuk Yok	106,74	2,698	0,441
	1 Çocuk	112,17		
	2 Çocuk	120,36		
	3 Çocuk	91,45		
Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	Çocuk Yok	105,76	0,943	0,815
	1 Çocuk	115,08		
	2 Çocuk	113,45		
	3 Çocuk	121,00		

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile çocuk sayısı değişkeni arasında P değeri $0,441 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile çocuk sayısı değişkeni arasında P değeri $0,815 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 25. Ek Gelir ve Ek İş Değişkenlerine Ait Mann Whitney U Test Tablosu

	Ek Gelir Durumu	Ortalama Sıra	MW-U	P değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	Var	117,36	2608,000	0,671
	Yok	111,81		
Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	Var	136,84	2062,500	0,034
	Yok	109,02		
	Ek İş Durumu	Ortalama Sıra	MW-U	P değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	Var	131,29	1046,500	0,301
	Yok	111,44		
Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	Var	115,17	1240,000	0,883
	Yok	112,35		

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile ek gelir durumu değişkeni arasında P değeri $0,671 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile ek gelir durumu değişkeni arasında P değeri $0,034 < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılığı incelemek için ortalama sıra değerlerine bakıldığında ek geliri olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre kurumlarına duydukları memnuniyet daha fazladır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile ek iş durumu değişkeni arasında P değeri $0,301 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile ek iş durumu değişkeni arasında P değeri $0,883 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 26. Ev, Otomobil Sahibi Olma ve Anne, Baba ve Kardeş Bakma Durumu Değişkenlerine Ait Mann Whitney U Test Tablosu

	Ev Sahibi Durumu	Ortalama Sıra	MW-U	P değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	Evet	119,94	4907,000	0,029
	Hayır	100,56		
Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	Evet	114,54	5652,000	0,550
	Hayır	109,22		
	Otomobil Sahibi Durumu	Ortalama Sıra	MW-U	P değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	Evet	115,63	4669,500	0,259
	Hayır	104,84		
Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	Evet	112,71	5133,500	0,938
	Hayır	111,98		
	Anne-Baba-Kardeş Bakma Durumu	Ortalama Sıra	MW-U	P değeri
Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği	Evet	98,07	2270,000	0,217
	Hayır	114,48		

Motivasyon Araçları Kullanımı Kurumsal Ölçeği	Evet	110,83	2614,500	0,887
	Hayır	112,73		

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile ev sahibi olma durumu değişkeni arasında P değeri $0,029 < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortalama sıra değerlerine göre ev sahibi olanların motivasyon araçları hakkındaki görüşleri daha olumludur.

Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile ev sahibi olma durumu değişkeni arasında P değeri $0,550 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile otomobil sahibi olma durumu değişkeni arasında P değeri $0,259 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile otomobil sahibi olma durumu değişkeni arasında P değeri $0,938 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile anne, baba veya kardeşe bakma durumu değişkeni arasında P değeri $0,217 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile anne, baba veya kardeşe bakma durumu değişkeni arasında P değeri $0,887 > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

BÖLÜM SON. SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyonda özendirici araçların öğretmenler için ne kadar önemli olduğu ve bu özendirici araçlardan okul yöneticilerinin ne ölçüde yararlandığı konuları açısından öğretmenlerin, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, okulda çalışılan yıl sayısı, branş, çocuk sayısı, ek gelir durumu, ek iş durumu, ev sahibi olma durumu, otomobil sahibi olma durumu, anne, baba veya kardeşe bakma durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmektedir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulanarak; bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya katılım gösteren öğretmenlerin; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, okulda çalışılan yıl sayısı, branş, çocuk sayısı, ek gelir durumu, ek iş durumu, ev sahibi olma durumu, otomobil sahibi olma durumu, anne, baba veya kardeşe bakma durumu ile motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ve motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği önermelerine ilişkin sorulara yanıt vermeleri ile araştırmanın verileri toplanmıştır. Bu verilerin SPSS 20.0 istatistik paket programı ile çözümlenmesi yapılmıştır.

Örneklem grubundaki öğretmenlerin;

- %50'si erkek ve diğer %50'sinin ise kadın olduğu görülmektedir.
- %81,3'ünün evli, %16,5'inin bekâr ve %2,2'sinin ise dul olduğu görülmektedir.
- %85,3'ü lisans mezunu, %12,5'i yüksek lisans ve %2,2'sininde ön lisans mezunu olduğu görülmektedir.
- 50,4'ünün 16-35 yıl arasında, %35,7'sinin 6-15 yıl arasında ve %13,8'inin ise 0-5 yıl arasında değişen mesleki kıdemleri bulunmaktadır.
- %58,5'i 0-5 yıl arasında, %35,7'si 6-15 yıl arasında ve %8,9'u ise 16-35 yıl arasında çalıştıkları okulda görev sürelerinin olduğu görülmüştür.
- %12,9'unun branşının matematik, %10,3'ünün branşının edebiyat ve %8'inin ise tarih, %8,5'inin İngilizce, %6,7'sinin coğrafya, %5,4'ünün

fizik, %4,9'unun biyoloji ve %43,3'ünün ise diğer branşlarda olduğu saptanmıştır.

- %37,1'inin bir çocuğu, %33'ünün iki çocuğu, %25'inin çocuğu olmadığı ve %4,9'unun ise üç çocuğa sahip oldukları görülmüştür.
- %12,5'inin ek geliri olduğu ve %87,5'inin ise ek gelirin olmadığı belirlenmiştir.

Öğretmenlerin Motivasyon Araçları Kişisel Görüş Ölçeği'ne verdikleri cevaplara göre;

Öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki en olumlu görüşleri %79,5 "Çok" seçeneğini işaretledikleri "İş güvencesi benim için önemlidir" önermesi olmuştur. İkinci olarak "Çok" işaretinin en fazla işaretlendiği %78,6 ile "Sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak benim için önemlidir" önermesi, olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin Motivasyon Araçları Kurumsal Kullanım Ölçeği'ne verdikleri cevaplara göre;

"Hiç" seçeneğinin en fazla olduğu önerme %18,8 ile "Aldığım ücret miktarı memnuniyet vericidir" önermesinin olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin "Çok" seçeneğini en fazla işaretledikleri önerme %40,2 ile "İş arkadaşlarımla olumlu iletişim memnuniyet vericidir" önermesinin, olduğu belirlenmiştir.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre motivasyon araçları hakkındaki görüşleri daha olumludur. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile medeni durum değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile medeni durum değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile eğitim durumu değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile eğitim durumu değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile mesleki kıdem değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile mesleki kıdem değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile okuldaki çalışma süresi değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile okuldaki çalışma süresi değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile branş değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile branş değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile çocuk sayısı değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile çocuk sayısı değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile ek gelir durumu değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile ek gelir durumu değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ek geliri olan öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre kurumlarına duydukları memnuniyet daha fazladır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile ek iş durumu değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile ek iş durumu değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile ev sahibi olma durumu değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ev sahibi olanların motivasyon araçları

hakkındaki görüşleri, daha olumludur. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile ev sahibi olma durumu değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile otomobil sahibi olma durumu değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile otomobil sahibi olma durumu değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Motivasyon araçları kişisel görüş ölçeği ile anne, baba veya kardeşe bakma durumu değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Motivasyon araçları kullanımı kurumsal ölçeği ile anne, baba veya kardeşe bakma durumu değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Anlamlı çıkan sonuçlara göre:

Erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre motivasyon araçları hakkındaki görüşleri, daha olumludur. Ek geliri olan öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre kurumlarına duydukları memnuniyet, daha fazladır. Ev sahibi olanların, motivasyon araçları hakkındaki görüşleri, daha olumludur.

KAYNAKLAR

- [1] Açıkalın, A, (1994), *Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Pegem Yayınları, Ankara, 4.
- [2] Açıkalın, A, (1997), Yerel ve Özel Nitelikli Bir Hizmet İçi Eğitim Uygulaması, *Milli Eğitim Dergisi*, 133.
- [3] Açıkalın, A, (1998), *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği* Pegem Yayınları, Ankara, 17.
- [4] Akçakaya, M, (2004), *Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6-2, 187.
- [5] Aktaş, Z., Cobanoğlu G., Yazıcılar İ, Er N, (2006), *Profesyonel Basketbolcularda Spora Özgü Başarı Motivasyon Düzeyinin Cinsiyetler Açısından Karşılaştırılması*, Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, 4.
- [7] Altınörs, A. (2012), *Davranışçı Yaklaşımın Chomsky'nin İtirazı*, Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran 2012, 65.
- [8] Argon T, ve Eren A.,(2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 115.
- [9] Arı, R.Ü. vd, (1999), *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*, Mikro Yayınları, Konya, 174.
- [10] Aşıkoğlu, M, (1996), *Motivasyon*, Eko Ofset, İstanbul, 39.

- [11] Ay, F. A, (2006), *İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, Türkiye, 7.
- [12] Aydın, M, (1986), *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Eğitim Araştırma Yayın ve Danışmanlık A. Ş, Ankara, 78.
- [13] Aytaç, T, (1999), Okul Merkezli Yönetim, *Eğitim ve Bilim*, 23, 111.
- [14] Aytaç, M, (2000), *Çağdaş Motive Etme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 69.
- [15] Bilge, Filiz, Yasemin, Akman, Hülya, Kelecioğlu, (2007), *Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32,32-41
- [16] Bingöl, D, (1990), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 190.
- [17] Bingöl, D, (1997), *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 192.
- [18] Bingöl, D, (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 195.
- [19] Bul, (2007), *Okul Müdürlerinin Motive Etme Becerisi İle Liderlik Yaklaşımları Arasındaki İlişki (Kocaeli İli Örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 3.
- [20] Bursalıoğlu, Z, (1994), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara, 4.

- [21] Bursalıoğlu, Z, (2002), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara, 8.
- [22] Can, H, (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 187.
- [23] Can, H, Tuncer, D, Ayhan, D. Y, (1984), *İşletme ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 241.
- [24] Canman, D, (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 3.
- [25] Carlin, P. M, (1992), *The Principal's Role in Urban School Reform*. Education and Urban Society, 25, (1), 45.
- [26] Çam, O, Akgün, E, Gümüş, B.A, Bilge, A, Keskin, Ü.G. (2005), *Bir Ruh Sağlığı Ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Anadolu Psikiyatri Dergisi, 6, 214.
- [27] Dündar, Özutku, H., Taşpınar, F.(2007), *İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme*. Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2.
- [28] Efil, İ, (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 142.
- [29] Eren, V, Durna, U, (2007). *Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi*, Amme İdaresi Dergisi, 40, 1.

- [30] Erden M. ve Akman Y, (1995), *Eğitim Psikolojisi*, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 234.
- [31] Erdoğan, İ. (1994), *İşletmelerde Davranış*, 4. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 90.
- [32] Ertürk, M, (2001), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 153.
- [33] Fındıkçı, İ, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınevi, İstanbul, 373.
- [34] Gardner R., Lambert E. W., (1972), *Attitudes and Motivation in Second Language Learning* Rowley, Newbury House Publishing, Mess.
- [35] Gawel, J. E, (1997), “Herzberg’s Theory of Motivation and Maslow’s Hierarchy of Needs”. *ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation*, Washington DC.
- [36] Gümüş, M, (1999), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınevi, İstanbul, 203.
- [37] Gümüşeli, A. İ., (1996), *Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler*. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2, 206.
- [38] Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B, (1962), *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons Inc, New York.
- [39] İlgar, L. (1996), *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 83.

- [40] Karakaya, A, Ay, F, (2007), *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31, 1.
- [41] Karatepe, O, Uludağ, O, (2007), Conflict, Exhaustion and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 26, 3.
- [42] Koçel, T, (2003), *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınevi, İstanbul, 635.
- [43] Koçel, T, (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım, İstanbul, 633.
- [44] Küçükahmet, L, (2000), *Öğretimde Planlama ve Değerlendirme*, 11. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 11.
- [45] MA, X. ve MacMillan, R. B., (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction, *The Journal of Educational Research*, 93,(1), 39.
- [46] Mertler, C. A., 2002. Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teachers. *American Secondary Education*, 31,(1), 43.
- [47] Özalp, İ, (2000), *Yönetim ve Organizasyon*, 3.Baskı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 3.
- [48] Özgen, H. Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 337.
- [49] Özkalp, E, vd, (1998), *Örgütsel Davranış*, 3.Baskı, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 164.
- [50] Sabuncuoğlu, Z, Tüz, M., (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 87.

- [51] Sabuncuoğlu, Z, Tüz M, (1995), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 85.
- [52] Şimşek, M. Ş, Akgemci, T, Çelik, A, (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara, 130.
- [53] Tütüncü. Ö, Küçükusta, D, (2008), Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon, 2. *Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı*, İzmir, 94.
- [54] Uçku, G, (2003), *Hizmet İşletmelerinde İş Gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi*, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi,493.
- [55] Uyargil, C., *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008, 125.
- [56] Yalçın S., (1994), *Personel Yönetimi*, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 248.
- [57] Yılmaz, M. K, (2006), *Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 3.
- [58] You, E., (2001). Exploring Teacher Job Satisfaction, Across years of Teaching Experience, *Christian Education Journal*, 5, (1), 118.
- [59] Yurdakul B, *Yapılandırmacılık*, ed. Özcan Demirel, *Eğitimde Yeni Yönelimler*, Pegem Yayınları, Ankara, 2005, 39.

EKLER

EK A ANKET ONAYI



T.C.
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43996270/20/1491855
Konu: Anket Çalışması.

24/06/2013

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Okan Üniversitesi'nin 30/05/2013 tarih ve 736 sayılı yazısı.

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı 122001266 Numaralı Öğrencisi Samet ELİBOL'un "Ortaöğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında Öğretmen Görüşleri ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir alan Araştırması - Tekirdağ Örneği" Konulu tez çalışması için veri toplamak amacıyla, İlimiz ortaöğretim okulu öğretmenlerine anket uygulama isteği ilgi yazıyla Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Söz konusu anket uygulaması, Müdürlüğümüz Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, anketin uygulanmasında bir sakınca görülmediği, yapılacak çalışmalar sonucunda hazırlanacak raporun Müdürlüğümüze gönderilmesinin uygun olacağı bildirilmiştir.

Bu kapsamda; söz konusu anket uygulamasının İlimiz ortaöğretim okulu öğretmenlerine yönelik olarak, "Araştırma İzin ve Uygulama Yönergesinin 13. Maddesine göre" gerçekleştirilmesini oluruza arz ederim.

Halis İŞLER
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
24/06/2013

Zeki KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Strateji Geliştirme Bölümü Valilik Binası Zemin Kat No:49 59030/TEKİRDAĞ
Tel: 0 282 261 20 11(Dahili 1041) Faks: 0 282 261 87 22
E-Posta: stratejigelistirme59@meb.gov.tr Elektronik Ağ http://tekirdag.meb.gov.tr

İmza: F.BAŞER

EK B ANKET

Değerli Öğretmenim

Yüksek lisans tezi hazırlamak üzere yaptığım bu araştırmanın genel amacı motivasyonda özendirici araçların öğretmenler için ne kadar önemli olduğu ve bu özendirici araçlardan okul yöneticilerinin ne ölçüde yararlandığını tespit etmektir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyodemografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde yer alan sorular motivasyon araçlarının sizin için ne derece önemli olduğunu, üçüncü bölümde yer alan sorular ise motivasyon araçlarının çalıştığınız kurumlarda ne derece kullanıldığını ölçmeye çalışmaktadır.

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından samimi cevaplar verebilmeniz için sizden isim yazmanız beklenmemektedir. Bu çalışmada elde edilen veriler başka bir araştırma için kullanılmayacaktır. Bu konuda göstereceğiniz gerekli ilgi ve yardım için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla
Samet ELİBOL
Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

LÜTFEN SİZE UYGUN OLAN BÖLÜMÜ (X) İLE İŞARETLEYİNİZ

1. BÖLÜM

- 1) Çalıştığınız okulu işaretleyiniz.
 Devlet Okulu Özel Okul
- 2) Meslekteki kıdeminizi işaretleyiniz.
 0-5 Yıl 5-15 Yıl 15-35 Yıl
- 3) Bu okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz? İşaretleyiniz.
 0-5 Yıl 5-15 Yıl 15-35 Yıl
- 4) Cinsiyetinizi işaretleyiniz.
 Bay Bayan
- 5) Medeni durumunuz işaretleyiniz.
 Bekâr Evli Dul
- 6) Eğitim durumunuzu işaretleyiniz.
 Yüksekokul (Önlisans)
 Üniversite (Lisans)
 Master (Yüksek lisans)
- 7) Branşınızı yazınız.....
- 8) Kaç çocuğunuz var işaretleyiniz.
 1 2 3 ve daha fazlası
- 9) Ek geliriniz var mı?
 Evet Hayır
- 10) Ek iş yapıyor musunuz?
 Evet Hayır
- 11) Eviniz var mı?
 Evet Hayır
- 12) Otomobiliniz var mı?
 Evet Hayır
- 13) Anne, baba veya kardeşlere bakmak durumunda mısınız?
 Evet Hayır

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Samet ELİBOL

Doğum Yeri ve Tarihi : Edirne / 10.05.1984

Adres : Tekirdağ İnönü Ortaokulu, Aydoğdu Mah. Raziye Hatun Sok. TEKİRDAĞ

Telefon : 0 506 7658815

e-posta : sametelibol@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Program	Yıl
Yüksek Lisans:	Okan Üniversitesi Türkçe İşletme	2012-2013
Lisans :	ÇOMÜ Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği	2002-2006
Lise :	Babaeski Anadolu Lisesi	1995-2002
İlköğretim :	Atatürk İlkokulu	1990-1995

MESLEKİ DENEYİM:

Tekirdağ Muratlı Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu (Öğretmen)

Tekirdağ Cafer Tayyar İlköğretim Okulu (Öğretmen)

Tekirdağ İnönü Ortaokulu (Öğretmen)

Satranç Yardımcı Antrenörlüğü