

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME
YAKLAŞIMLARI
(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

Hüdayi BAŞIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2012

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME YAKLAŞIMLARI (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)

Hüdayi BAŞIN

Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Bu araştırmanın amacı, kamu ilköğretim okulunda görevli öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin uyguladıkları motivasyon yaklaşımlarını belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda, okul müdürlerinin uyguladıkları motivasyon yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Uşak il sınırları içerisinde bulunan kamu ilköğretim okullarında görev yapan 1669 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 452 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını belirleme” ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte elde edilen veriler SPSS 17.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Ölçeklerden elde edilen toplam puanların çeşitli değişkenler bağlamında analizinde bağımsız gruplar için *t*-testi, tek yönlü ANOVA testi, anlamlı farkın bulunması durumunda gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla Tukey HSD analizi yürütülmüştür.

Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin örgütsel ve yönetsel motivasyon yaklaşımlarını ve psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarını çok düzeyinde uyguladıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte, öğretmen görüşlerinin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Okul Müdürleri, İlköğretim Okulu, Öğretmenler, Motive Etme Yaklaşımları*

ABSTRACT

THE APPROACHES OF SCHOOL PRINCIPALS TO MOTIVATE TEACHERS (UŞAK CASE)

Hüdayi BAŞIN

The Department of Education Management
Uşak University / Institute of Social Sciences, July 2012
Advisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet Akif HELVACI

The aim of this research is to designate the motivational approaches of principals according to the opinions of the teachers working in public primary schools. In the light of this general aim is determined whether the views of the teachers differ from one another with regards to factors such as sex, branch and seniority about the motivational approaches that the school principals implement.

The scanning model was used in the research. It is the 1669 teachers working in the public primary schools located in the borders of the city of Uşak that comprise the population of the research. The experimental people are composed of the 452 teachers who were chosen by simple random sampling. In this research was used the scale of "determining the approaches of school principals to motive teachers" which was developed by the researcher to be used as a tool to gather data. The data gathered in the scale was analyzed by the SPSS 17.0 package program. For the independent groups was used the *T*-test or the one-sided ANOVA test in the analysis of the total data gathered from the scales in the context of various factors, whereas, in the event of significant difference, it was the Tukey HSD analysis that was used to determine the difference between the groups.

At the end of the research, according to the views of the teachers, it was determined that the school principals implemented their organizational and administrative approaches and their psychosocial motivational approaches to a great extent. Apart from this, it was determined that the views of the teachers did not differ according to the factors of sex, branch and seniority.

Keywords: *SchoolPrincipals, Primary School, Teachers, Approaches To Motivation*

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hüdayi BAŞIN' ın “Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları” başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı)	:Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI
Üye	:
Üye	:

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda emeğini, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, tanıdığım günden beri beni sürekli destekleyip motive ederek yol gösteren ve kendisinden çok şey öğrendiğim saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI' ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, ideallerim ve tüm çalışmalarımda beni yüreklendirip, fedakarlığıyla cesaretlendiren, sevgili eşim Mine BAŞIN' a çok teşekkür ederim.

Tez ile ilgili problemlerimde bana vakit ayıran ve desteğini esirgemeyen, yüksek lisans eğitimimde emeği geçmiş tüm saygıdeğer hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Hüdayi BAŞIN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hüdayi BAŞIN
Doğum Yeri ve Tarihi : Hollanda – 21.01.1972
Orta Öğretimi : Aydın Lisesi
Lisans Öğretimi : Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi
Sınıf Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, Flamanca

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar : İzmir- Ödemiş Özel Birgivi İlköğretim Okulu
İzmir Özel Yamanlar Özyurt İlköğretim Okulu
İzmir Özel Yamanlar Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu
İzmir Özel Yamanlar Karşıyaka İlköğretim Okulu
Uşak Özel Üftade İlköğretim Okulu
Antalya Özel Toros Akdeniz İlköğretim Okulu

İletişim

Adres :Özel Toros Akdeniz İlköğretim Okulu /Antalya
e-posta adresi : hudayibasın@mynet.com

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iii
ABSTRACT	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
ÖZGEÇMİŞ.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
KISALTMALAR.....	xx
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.4. SAYILTILAR.....	5
1.5. SINIRLILIKLAR.....	5
1.6. TANIMLAR.....	5
2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. MOTİVASYONUN TANIMI	
2.2. MOTİVASYON TÜRLERİ.....	
2.2.1. GÜDÜLENMEDE İÇSEL ZIT GÜÇLER	
2.2.1.1. İçsel Motivasyon	
2.2.1.2. Dışsal Motivasyon	
2.3. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ	
2.3.1. İçerik Kuramları	
2.3.1.1. Gereksinme-Dürtü-Özendirme kuramı	
2.3.1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	

- 2.3.1.3. Alderfer'in Erg Teorisi
- 2.3.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- 2.3.1.5. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi
- 2.3.1.6. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

2.3.2. Süreç Kuramları

- 2.3.2.1. Vroom'un Ümit (Beklenti) Kuramı
- 2.3.2.2. Adams'ın Denklik / Eşitlik Kuramı:
- 2.3.2.3. Locke'in Amaç Kuramı
- 2.3.2.4. Koşullandırma (Pekiştirme) Kuramı
- 2.3.2.5. Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı

2.4. MOTİVASYON İLE ÇEŞİTLİ KAVRAMLARIN İLİŞKİSİ

- 2.4.1. Örgütler ve Motivasyon İlişkisi
- 2.4.2. Birey Psikolojisi ve Motivasyon İlişkisi
- 2.4.3. Eğitim Örgütlerinde Öğretmen ve Motivasyon İlişkisi
- 2.4.4. Eğitim Örgütlerinde Yönetim, Yönetici ve Motivasyon İlişkisi
- 2.4.5. Eğitim Örgütlerinde İletişim ve Motivasyon İlişkisi
- 2.4.6. Eğitim Örgütlerinde Başarı ve Motivasyon İlişkisi
- 2.4.7. Eğitim Örgütlerinde Yönetim Tarzı ve Motivasyon İlişkisi
- 2.4.8. Eğitim Örgütlerinde Ödül – Ceza ve Motivasyon İlişkisi
- 2.4.9. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirmesi ve Motivasyon ilişkisi

2.5. MOTİVASYON YAKLAŞIMLARI

- 2.5.1. Ekonomik Yaklaşımlar
 - 2.5.1.1. Ücret Politikası
 - 2.5.1.2. Primli Ücret Uygulaması
 - 2.5.1.3. Kara Katılma
 - 2.5.1.4. Ekonomik Ödüller
 - 2.5.1.5. Ekonomik Güvenlik
- 2.5.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımları
- 2.5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Yaklaşımlar
 - 2.5.3.1. Amaç Birliği Sağlama
 - 2.5.3.2. Kararlara Katılım
 - 2.5.3.3. İletişim
 - 2.5.3.4. Eğitim ve Yükselme Olanakları
 - 2.5.3.5. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

2.5.3.6. Uygun Çalışma Koşulları

2.5.3.7. Esnek Zaman Uygulamaları

2.5.3.8. Ekip Çalışması

2.6. OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME YAKLAŞIMLARI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Bazı Araştırmalar

2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar

3. BÖLÜM: YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

3.4. VERİ ANALİZİ

4. BÖLÜM: BULGULAR

4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

4.1.1. Örgütsel-Yönetmel ve Psiko-Sosyal Boyutlara Ait, Müdürlerin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

4.1.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Örgütsel ve Yönetmel Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

4.1.3. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Psiko-Sosyal Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

4.1.4. Cinsiyet ve Branş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine Ait Bulgular

4.1.5. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

4.1.6. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Bakımından Bulguları

5. BÖLÜM: TARTIŞMALAR VE YORUMLAR

6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

6.1.1. Okul Müdürlerinin ğretmenleri örgütsel ve Yönetsel Motive Etme Yaklaşımını Uygulama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

6.1.2. Okul Müdürlerinin ğretmenleri Psiko-Sosyal Motive Etme Yaklaşımını Uygulama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

6.1.3. Cinsiyet, Kıdem ve Branş Değişkenlerine Göre Okul Müdürlerinin ğretmenleri Motive Etme Yaklaşımını Uygulama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

6.2. ÖNERİLER

6.2.1. Probleme İlişkin neriler

6.2.2. Araştırmaya İlişkin neriler

KAYNAKÇA

TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1. Evren ve Örneklemi Oluşturan Okul ve Öğretmen Dağılımı
- Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımları
- Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarının Uygulama Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik
- Tablo 4.3. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Örgütsel Yönelimsel Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri
- Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Psiko-sosyal Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri
- Tablo 4.5. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Kadın Ve Erkek Öğretmen Görüşleri
- Tablo 4.6. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarının Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branşa Göre *T*-Testi Sonuçları
- Tablo 4.7. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Sıklığına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Bakımından Dağılımı

Tablo 4.8. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Sıklığına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Bakımından ANOVA Sonuçları

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil. 1:Güdüleme – Sonuç Modeli

Şekil.2: Gereksinme-Dürtü-Özendirme Modeli

Şekil. 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Şekil. 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Örgütlere Uygulanması

KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
Mad.	: Madde
İ.Ö.O.	: İlköğretim Okulu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
N	: Eleman Sayısı (Adet)
SS	: Standart Sapma
Sd	: Serbestlik Derecesi
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME YAKLAŞIMLARI

1.BÖLÜM:GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçları belirtilmiş, önemi vurgulandıktan sonra temel kavramlar açıklanmıştır.

1.1.PROBLEM

Motivasyon konusu genel olarak bireylerin beklenti ve gereksinimlerini, amaçlarını, davranışlarını kapsamaktadır. Motivasyon sözcüğünün karşılığı olarak dilimizde güdülenme, isteklendirme, teşvik etme gibi kavramlar kullanılmaktadır (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Eğitimde motivasyonu Başaran (1993), yöneticilerin öğretmenleri bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için kullandıkları bir süreç olarak tanımlamaktadır. Eğer eğitimde örgütsel amaçlara ulaşılacak isteniyorsa okul çalışanları olarak öğretmenlerin de bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesine önem verilmelidir. Motive edilmiş öğretmenlerin örgüt başarısına olan katkısı şüphesizdir. Öğretmenleri işlerine motive etme, onların verimini arttırma ve bu yolla işlerinde

doymaya ulaşmasını sağlama görevi ilk aşamada okulun başında bulunan okul müdürlerine düşmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Dünyada her şey hızlı bir değişim ve gelişim göstermektedir. Globalleşme beraberinde güçlü bir rekabeti getirmiştir. Çağımızda en önemli rekabet aracı bilgidir. Bu nedenle eğitim, bireyi geliştirdiği ve bu oranda da ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasını gerçekleştirdiği için en güçlü rekabet aracı olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir. Ancak bunu başarabilmek için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır. Bu nedenle çalışanların yüksek motivasyona sahip olmaları gerekmektedir (Kavrakoğlu,1996).

Motivasyon kavramının temelini “güdü” oluşturur. Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya, davranışa yönelten itici güç ya da kuvvettir. Bireyin harekete geçirilmesi için etkilenmesi ve hedefe ulaşmak için isteklendirilmesi gerekmektedir (Akat ve Budak,1994).

Motivasyon ise kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Görüldüğü gibi motivasyon esas itibarıyla (Atayeter, 1997; Eren,1993);

- a) kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,
- b) amaçları,
- c) davranışları,
- d) kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir.

Motive olmuş bireyler, kendilerine verilen görevleri büyük bir istekle yapmaya çalışmaktadırlar. Görevler genelde bir üst tarafından verilmekte ve bir görevi yapmaya motive olmuş kişiler için o görev zorla yapma anlamından uzaklaşmakta ve bir gönüllülük arz etmektedir. Ancak motive olmamış bir kişi için o görev üstü tarafından verilen ve yapmak zorunda olduğu bir işten öteye gitmemekte ve verimini düşürmektedir (Adair,2003).

İnsanlar yaptıkları işler vasıtası ile sadece başkalarının değil, kendi ihtiyaçlarını karşılamayı da hedeflemektedirler. Her ne kadar ekonomik yarar insanları bir işi yapmaya iten en önemli motive aracı olarak görülse bile, insanlar aynı zamanda başarılı olmak, saygı görmek, tanınmak ve kendini gerçekleştirmek gibi güdülerini de tatmin etmek için çalışmaktadırlar. İnsanlar yaptıkları iş ile tatmin olmaları gerekmektedir. İş memnuniyetini etkileyen faktörlerle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, faktörlerin işin kendisi ile değil, işin yapıldığı ortamın

özellikleri ile alakalı olduğu görülmektedir. Bu özellikler üst-ast ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler ve işyerindeki sosyal hayattır. Kişilerin ihtiyaçlarına yanıt veren bir ortamda çalışmaları onların kuruma bağlılığını da arttırmakta ve böyle işgörenlerle çalışmak kurumun amaçlarına varmasını daha da kolaylaştırmaktadır (Ergül, 2005).

Yapılan işe verilen ücret, iş ortamının çalışanını tatmin edecek biçimde olması, işin işgörene uygunluğu, dış güdüleme faktörlerindedir. Yani bireyin kendisinden kaynaklanmamaktadır. Bireyin zekâsı, yeteneği, becerisi ve iş deneyimi ise onun kendisinden kaynaklanan iç güdüleme faktörleridir (Bingöl, 1998).

Nelson (1999) çalışanları işe güdüleme yöntemlerinin birçoğunun hiçbir maddi külfeti olmadığını belirtmektedir. Doğru kişiden doğru zamanda içten bir teşekkür almanın bir duvar dolusu sertifika ve plaketten daha anlamlı ve daha önemli olabileceğini vurgulamaktadır. Bu tür bir ödüllendirmenin daha güçlü olmasının nedenini kişilerin başarısının fark edilmesi, bu başarıya katkıda bulunanların da belirlenmesi ve şahsi teşekkürlerin vakit geçirilmeden bildirilmesi olarak açıklanmaktadır (Akt.Çiçek,2002).

Aytürk'te (2001) benzer şekilde iş görenleri etkili ve verimli çalışmaya yöneltmede en önemli psikolojik etkinin güdüleme olduğunu belirtmektedir. Ancak, güdülemede korku ve baskı oluşturmadan çalışma isteği oluşturmanın önemli olduğunu vurgulamaktadır. Örgütlerde, kendilerine değer ve önem verilen, çalışmaları değerlendirilen ve ödüllendirilen kişilerin daha verimli çalıştıkları, bu nedenle korku, ceza, tehdit gibi yöntemlerin kaldırılarak yerine ödüllendirme, takdir, teşekkür, saygı, sevgi ve onurlandırma gibi yöntemlerin kullanılması gerektiğini belirtmektedir (Akt.Çiçek,2002).

İlköğretim okulları eğitim sisteminin çok önemli vazgeçilmez bir alt sistemidir. İlköğretim okullarının başarısı da büyük oranda eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin verimli çalışmalarına bağlıdır. Bir okul yöneticisi okulun yönetim kademesindeki en üst düzeyindeki yetkilidir. Okulun yapısını yaşatacak, amaçlarını gerçekleştirecek, nitelikleri geliştirecek, havasını koruyacak olan okul yöneticisidir. Okulun amaçlarının gerçekleşmesinde en başta görev öğretmenlere düşmektedir. Bu amaçlar öğretmenlerin kararlı ve verimli çalışmaları neticesinde gerçekleşmektedir. Okul yönetimi öğretmenleri bu şekilde çalışmaya yöneltmek ve güdülemekle sorumludur. Okul yönetiminin başarılı bir güdüleme politikası uygulaması ise yönettiği bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesini gerektirmektedir.

Çünkü ihtiyaçlar hem güdülenmenin kaynağı hem de davranışları değiştiren güçlerdir (Ünal, 1991).

Dinamik ve karmaşık bir yapı olan okulda öğretmenleri sürekli olarak tatmin içinde tutmak oldukça zor olmaktadır. Eğitim yöneticisi çalışanları güdüleme yollarını, kişisel istek doğrultusunda ya da grup olgusu içinde bulmaya çalışması gerekmektedir. Öğretmenlerin beklenti ve gereksinimleri farklı olmasına rağmen okullarda aşağıdaki ortak niteliklerin güdülemede etkili olduğu araştırma bulgularınca saptanmıştır. Bu nitelikler şunlardır (Ataklı, 1996):

- a) İyi çalışma koşulları,
- b) İyi ve adil bir ücret,
- c) Başarının takdir edilmesi,
- d) Yükselme ve gelişme olanağı,
- e) Kişisel sorunların anlayışla karşılanması,
- f) İşin ilginç ve anlamlı olması,
- g) Örgütün sorunlarına katkıda bulunma olanağının olmasıdır.

Bireyler işlerinden ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışmaktadırlar. Bu nedenle ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri motive eden örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken öğretmenlerin kişisel beklentilerini de yerine getirmeyi sağlayan bir ortam oluşturması sistemin başarısı için büyük önem taşımaktadır (Ünal, 1991).

Yöneticiler öğretmenleri değişik şekillerde etkilemektedirler. Tecrübeli öğretmenler ve aileler, kendilerine anlayış gösteren okul yöneticilerinin beş temel özelliğinden söz etmektedirler. Bunlar (Güçlü, 1996):

- a. Sorunlarını çözmelerinde öğretmenlere velilere ve diğer insanlara yardım etme,
- b. Kendi davranış ve sözlerini koruma ve yönlendirme,
- c. Öğretmenlerin ve iş görenlerin psikolojik ihtiyaçlarını karşılama,
- d. Öğretmenleri ve okuldaki diğer iş görenleri eş güdümlenme.
- e. Çevrelerindeki insanların kıymetini bilme.

Okullarda öğretmen, eğitimin niteliği açısından en kritik öğedir. Öğretmenin işe motivasyonunu sağlamanın okul örgütünün verimliliği açısından önemli olduğu, bunun için de okul yöneticilerinin çeşitli motivasyon yaklaşımlarını kullanmaları gerektiğini düşünerek, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerine motivasyon

yaklaşımlarını kullanma ve bu yaklaşımların öğretmenleri işe güdüleme derecesinin belirlenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Uşak İli kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımlarını saptamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

a) Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri örgütsel ve yönetsel motivasyon yaklaşımlarını ne düzeyde kullanmaktadırlar?

b) Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarını ne düzeyde kullanmaktadırlar?

c) Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Motivasyon günümüzde eğitim-öğretim kurumlarını amaca uygun yaşatmak için çok büyük önem taşımaktadır. Öğretmenlerin beklentilerinin karşılanmadığı, etkili motivasyon yaklaşımlarıyla katkısının arttırılmaya çalışılmadığı bir okulun verimsizliği kaçınılmazdır.

Bu araştırma, ilköğretim okullarındaki müdürlerin kullandıkları motivasyon yaklaşımlarını saptamak ve öğretmenleri motive etmede okul yöneticilerinin kullanabilecekleri motivasyon yöntemleri hakkında, somut öneriler getirmeyi amaçlayan bir araştırma olması bakımından önemli görülmektedir. Bununla birlikte bu araştırma bulgularının, okul yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinliklerini belirleyerek, bu alanda geliştirilmeleri çabalarına katkı sağlayacağı; okul yöneticilerinin yetiştirilmesi noktasında hizmet içi eğitim programlarına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar (kaynaklar) olmakla birlikte, güncel ve önemli bir konu olması nedeniyle farklı yer ve zamanda farklı eğitim kurumlarında araştırmanın tekrarlanmasının yararlı olacağı söylenebilir.

1.4. VARSAYIMLAR (SAYILTILAR)

Bu çalışmada aşağıdaki varsayımlarda hareket edilmiştir.

a) Araştırma verilerini toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen anket formu, güvenilir ve geçerlidir.

b) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları anketine samimi ve içten yanıtlar vermişlerdir.

1.5. SINIRLILIKLAR

Araştırma, 2010-2011 eğitim öğretim yılında Uşak ilindeki kamu ilköğretim okulları ile sınırlı tutulmuştur. Kamu ortaöğretim, özel ilköğretim ve özel orta öğretim okulları araştırmada kapsam dışında bırakılmıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları sadece kamu ilköğretim okullarında görevli okul yöneticileri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu tip araçların niteliğinden doğan sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir.

1.6. TANIMLAR

İlköğretim okulu: Türkiye Eğitim sisteminde zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim öğretim gördükleri ve süresi sekiz yıl olan kamu kurumudur.

Öğretmen: Araştırma kapsamına giren sekiz yıllık ilköğretim okulunda görev yapan stajyerliği onanmış sınıf ve branş öğretmenleridir.

Motivasyon: Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve okulun amaçlarının belirlenen düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamak üzere öğretmenleri istekli, verimli ve etkili çalışmaya yöneltmedir.

Motivasyon Yaklaşımları: Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve okulun amaçlarının belirlenen düzeyde gerçekleştirilmesi için okul müdürü tarafından harekete geçirilen psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel tüm güçlerdir.

2.BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde motivasyon, motivasyon türleri, motivasyon teorileri, motivasyonun örgütler açısından önemi, motivasyonun iş gören üzerindeki etkisi, motivasyonun eğitim örgütleri açısından önemi, motivasyonun okul müdürü ve öğretmen açısından önemi, motivasyon yaklaşımları, okul müdürlerinin motivasyon yaklaşımlarını kullanma gereği, öğretmenlerin motivasyon yaklaşımları karşısındaki tutum ve beklentileri, motivasyon ve iletişim, motivasyon ve ödül, motivasyonun başarıya etkisi, motivasyonu etkileyen faktörler, motivasyon yaklaşımları, konuyla ilgili yurt içi ve dışında yapılmış benzer araştırmalar yer almaktadır.

2.1. MOTİVASYONUN TANIMI

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmakta zorluk çekilmektedir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Güdüleme; bir insanı belirli bir amaç için harekete geçirici, harekete

devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür (Eren, 2000).

Motivasyon kelimesi Latince’de ‘movere’ yani ‘hareket etmek’ anlamında kullanılmaktadır. Temel olarak ‘harekete geçiren’ anlamındadır. Bir iş neden yapılır? Bazı işler sizin için ilgi çekici iken neden bazıları için değildir? Gibi soruların cevabı motivasyonda gizlenmektedir. Eğer verilen bir iş ilgi alanınıza girmiyor ve bundan dolayı sizi motive etmiyorsa o işteki etkinliğiniz de o derecede azalmaktadır. Fakat o iş ihtiyaçlarınıza uygunsa ve bunun sonucu olarak motive edici bir gücü varsa başarılı olma durumunuz o oranda artacaktır (Adair, 2003).

Bursalıoğlu (1999) ve Huitt (2011) motivasyonun davranışa enerji ve yön veren güç olduğunu, bu gücün temel gereksinimlerden doğduğunu ifade eder, ayrıca, örgüt bakımından motivasyonu, bir üyeyi çalışmaya başlatan ve sürdürebilen güçler topluluğu olarak açıklar.

Motivasyon, istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Motivasyon ve güdülenme kavramı psikolojinin keşfettiği en önemli kavramlardan biridir. İnsanların davranışlarının temelinde güdüler yatmaktadır (Cüceloğlu, 1997; Öztay, 2006).

Bir başka açıdan bakıldığında motivasyon insanın gereksinmesini (dürtüsünü, güdüsünü) doyumak için eyleme geçecek düzeyde iteklenmesidir. Buna güdünün (ya da güdülme örneğinin) yekini (arouse) denmektedir. Gereksinmenin etkisiyle güdülenmeyi, dış etkilerle güdülenmeden ayırmak için, gerektiğinde içsel (doğal) güdülenme deyimini kullanılmaktadır. Dışsal (yapay) güdülenmeye ise eğitimde güdüleme (motivasyon) denmektedir (Başaran, 2000 ; Abacı, 2010).

Motivasyon kavramının merkezini “güdü” oluşturmaktadır. Güdü bireyi bir harekette bulunmaya, eyleme yönelten itici güç ya da kuvvettir. Bireyin harekete geçirilmesi için etkilenmesi ve hedefe ulaşmak için isteklendirilmesi gerekmektedir (Akat ve Budak, 1994; Öncü, 2000).

Bentley’e (1999) göre motivasyon kavramı; bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve bireysel isteklere ulaşmasını, böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür.

Yalçın'a (2002) göre motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün örgütlerin, kurum ve işletmelerin ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir. İnsan davranışlarını algılamak ve etkilemek için gereksinimlerini bilmek gerekir. Gereksinimler insan davranışlarının anahtarını oluşturur. Beşerî davranışlar ile ilgili kuramlar ortaya atılırken, bunların ağırlık noktasını insan gereksinmelerinin incelenmesi oluşturur. Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışa yönelten gereksinimleri bilmek gerekir. Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene motivasyon denir.

Motivasyon için Şahin (2006), bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır, demiştir. Özetle bireyin arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Daha ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse, arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral, ilgi, niyet, emel, tutku gibi bir çok kavram, motivasyonun tanımı içerisinde yer alır. Çünkü motivasyon kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen, iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesiyle ilgilidir. Başka bir ifadeyle, motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden, hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamıdır.

Örgüt işgörenden görevini beklenen düzeyde yapmaya güdülenmesini ister. Ama işgören, güdülenmesine karşılık örgütten bir kesim gereksinmesinin doyurulmasını bekler. Bir görevin yapılmasıyla elde edilecek sonuç, işgörenin beklentilerine ne oranda uyuyorsa gereksinmelerini ne değerinde doyuruyorsa, görevi yapmak işgörene o kadar çekici gelir. Yeter derecede çekici gelen bir görevin yapılması için iş görenin gereken çabayı harcaması da olanaklaşır. İşgörenlerin nasıl güdüleneceği sorunu yönetmenlere kuşaklar boyu şaşırtmış ve her denemenin sonunda düş kırıklığına uğratmıştır. Sorunun güç yönü, eğer gizemli değilse, güdülenmenin asıl olarak bireyin içinden gelmesi ve doğrudan gözlenmemesidir. Çalışmaya güdülenme işgörenlerin kişilikleriyle doğrudan ilgilidir. Yetişkin kişinin

özelliği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapmaması; zorla yaptırılırsa bile, istenen düzeyde başarı gösterememesidir. Yetişkinin bu özelliğinden dolayı örgütlerde işgöreni örgütsel amaçlara güdülemek önemli bir yönetim işlevidir (Başaran, 2000).

İnsanları motive eden gereksinimlerin neler olduğu ne kadar iyi anlaşılırsa o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Motivasyonun esas gereksinimlerin karşılanmasıdır (Hanks, 1999).

Motivasyona etki eden bir çok farklı durum vardır. Araştırma sonuçları insanların şu durumlarda daha fazla güdülendiklerini ortaya koymaktadır (Mitchell,1997; Akt.Çiçek,2002):

- a) İhtiyaçların karşılanması,
- b) Amaçların olması,
- c) İyi performansının ödüllendirilmesi
- d) Tarafsız ve adil olunması,
- e) İş azminin artması ve teşvik edilme,
- f) Daha sıkı çalışma için arkadaşlarının ve takım üyelerinin katılımı,
- g) Daha sıkı çalışmayı ve katılımı vurgulayan bir örgütsel kültüre sahip olma.

Benzer bir araştırmada ise Kantar (2008) motivasyonun temel bileşenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- a) İhtiyaçlar, arzular, beklentiler,
- b) Davranış,
- c) Hedefler,
- d) Geri besleme.

Motivasyon genellikle çalışanların ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde, onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri demektir. Her bireyin davranışının arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Belirtilen istekleri (gereksinme) giderilen yada doyurulabilen insanlar, kendilerinin ve örgütünün amaçlarını en yüksek düzeyde gerçekleştirmesi için büyük bir performans gösterirler. Bu bağlamda yöneticilerin, astlarının davranışlarını yorumlamaları bu yorumların sonuçlarına göre onları motive edebilecek yöntem, model vb. motivatörler bulmaları ve uygulamaları gerekir (Kantar, 2008).

Motivasyon kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte önemi ve ardından da gerekliliği kavranmış, artık bilinçli yöneticilerin çalışanlarında motivasyon oluşturma çabaları başlamıştır. Motivasyonun çalışanları, işe ve kuruma bağlılıklarını artırıcı, yeni fikirler üretmeye özendirici ve böylelikle verimliliği artırıcı etkileri olduğu anlaşılmış ve gerekliliği kavranmıştır (Öztekin, 2005).

Çalışan insan mutlaka bir örgüt içinde faaliyette bulunacaktır. Her insan gerek meslek örgütünde yani iş yaşamında gerekse iş dünyasındaki yaşamında kendini bir örgüte, bir gruba ait olma ihtiyacını duyacaktır. Bulunduğu örgüte kendini kabul ettirme ihtiyacında olacaktır. Bu psikolojik ihtiyacını gerçekleştirdikten sonra da örgüt ve grup içinde önce sevmeye sonra da sevilme ihtiyacı oluşacaktır (Öztekin, 2005).

Motivasyonun gerekliliği, çalışanın motivasyonu arttırıldığı takdirde, örgütün amacına daha emin adımlarla ulaşacağı görüldüğünde daha net ortaya çıkmaktadır. İşinden, çalıştığı kurumdaki memnun olan, bireysel amaçlarını gerçekleştirmede örgüt tarafından destekleneceğini bilen, kurum içinde saygı gördüğüne inanan ve hak ettiği ölçüde kazancı olduğunu bilen öğretmenin, kurum içinde etkinliği de artar. Dolayısıyla motive olmuş bir öğretmenin kurum kültürüne bağlılığı ve kuruma bağlılığının da artacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Motivasyon, çalışanların motivasyonunun sistemli olması, dolayısıyla performans düzeyinin yüksek olması açısından gereklidir. Bir kurumda sistemli bir insan kaynakları yönetimi ile oluşturulan motivasyon, çalışanların kuruma ve kurum kültürüne bağlılığı açısından gerekli olduğu kadar verimliliğin artırılması açısından da gereklidir. Eğitim örgütlerinde de diğer kurumlarda olduğu gibi karlılık söz konusudur. Öğrencilerin başarıları sonucunda elde edilen saygınlık ile kazanç daha da artırılarak, kurumların hedeflerine ulaşmaları da sağlanır. Eğitim kurumlarında veliye okulu cazip kılan şartlardan birisi ve belki de en önemlisi öğretmendir. Bu konu da motivasyonun gerekliliğini karşımıza çıkarmaktadır (Öztay, 2006).

Ayrıca motivasyonun sağlandığı okullarda öğretmen devamsızlığı da düşük oranda olacaktır. Hizmet kalitesi yüksek olan bir öğretmen kitlesine sahip olmak için de gerekli olan motivasyon aynı zamanda kurum kültürünün ve kurumun iş hayatına devamlılığını sağlamada da etkindir (Öztay, 2006).

2.2. MOTİVASYON TÜRLEİ

Motivasyon türleri, bireyin çeşitli şekillerde ortaya çıkan ihtiyaçlarından ortaya çıkmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarının büyüklüğüne göre bu güdüler, kişinin davranışlarını, bunların biçimini, şiddetini ve yönünü etkiler.

2.2.1. GÜDÜLENMEDE İÇSEL ZIT GÜÇLER

Lewin (1948)'e göre, herhangi bir etkiye tepki yapma durumuyla karşı karşıya kalan insan da birbirine zıt iki içsel güç birlikte bulunur(Başaran, 2000). Birinci güç dürtücü (driving) güçtür. Dürtücü güç, belli bir doğrultuda insanı etkileyen güçtür. Dürtücü güç insanı, değişmeye, girişmeye sürdürmeye eğilimli kılar. Üretken olma, öz denetim, özenme, yarışma gibi güçler bu türdendir. İnsanın çabaya girişmesine yol açan dürtücü güç, bir gereksinmesinin onu eyleme geçirecek derecede yekınmesidir. İkinci güç engelleyici (restraining) güçtür. Engelleyici güç dürtücü gücü durdurmaya, olmazsa zayıflatmaya çalışır. Tembellik, düşmanlık, kıskançlık gibi güçler bu türdendir. Bunlar insanın etkinliğe geçmesini yada tepkide bulunmasını zayıflatır.

Kimi düşünürler motivasyonların insanların dışından, kimileri de hem dışından hem içinden kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Bu görüşler ışığında da motivasyon genellikle "dışsal" ve "içsel" olmak üzere iki başlık altında inceleme konusu edilmelidir (Başaran, 2000-a).

2.2.1.1. İÇSEL MOTİVASYON

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkulardır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Davranış bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamizm kazandırır (Eren, 2008).

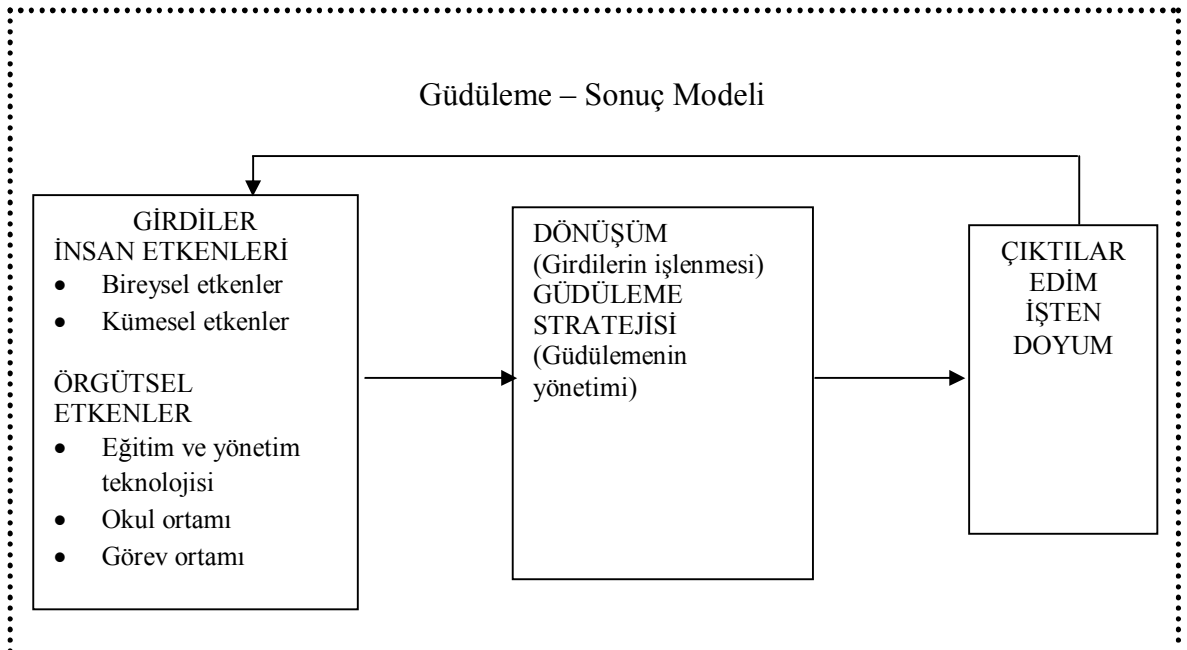
İçsel güdülenme, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye dek etkin kılan ve doyum sağladığında durumlara geçiren, doğal, içsel, dürtücü bir güçtür. Her insan günün büyük bir kesiminde etkindir. Her insan kimi kez belli bir sonuca ulaşmak için

olağanın üstünde çaba harcar (active). İnsanlar, isteseler de etkin olmadan, edilgen (passive) yaşayamazlar. İnsanları böyle etkin olmaya iten güç nedir? Ruh bilimcilere göre insanı etkinliğe iten güç, insanın güdülere ve gereksinmeleridir. İnsanın bir güdüsünü ya da gereksinmesini doyumlamak için çaba harcamaya yönelmesi, içten güdülendiğini gösterir (Başaran, 2000-a).

Bireyin içten duyduğu gereksinimler ve istekler onu içten güdülemektedir. İçten güdülenme konusunda bilinmesi gereken en önemli nokta, bir bireyin gereksinimlerinin ve isteklerinin kendine özgü olduğudur. Diğer bireyler onu etkileme girişiminde bulunabilirler. Fakat ne istediği neye gereksinim duyduğu konusunda karar verme noktasına gelindiğinde son söz kendisindedir. Bireyin gereksinim ve istekleri kendi kişiliğini oluşturan biyolojik ve psikolojik yapısı ile öğrenme deneyimleri etkileyen etkenler tarafından belirlenir (Aydın, 1986).

Ercan, (2003) güdülenmenin içsel güdülenme olabilmesi için, bireyin bir doyum elde etmek için başarmak istemesini şart koşmaktadır. Akbaba (2006) ise içsel güdülenmenin kişinin ilgi, merak, ihtiyaç v.b. içinden gelen etkilerle ortaya çıktığını belirtmektedir.

Korman (1977), Hackman ve diğerleri (1990), örgütte içsel güdülenmeye ilişkin, işine sarılıp başarısından doyum sağlayan işgörenlere rastlamak olasıdır, demişlerdir. İster kendiliğinden, ister çevre etkileriyle olsun, kendini işine sarıp yüksek edim sağlayan iş görenlerin olması, aynı ortam hazırlandığında öteki iş görenlerinde, yüksek edim elde edebileceğini göstermektedir (Şekil 1) (Başaran, 2000-a).



.....

Şekil:1 Kaynak: Tosi, Rizzo, Carroll (1994); Akt. Başaran, 2000

İşgören, görevini yapmaya içten güdülendiğinde yüksek edim elde edebilmektedir. İşgörenin görevine içten güdülenmesini sağlayan görevin niteliğine ilişkin boyutlar şu şekilde belirtilmektedir (Başaran, 2000-a):

1) Görevin işgörenin değerlerine uygunluğu (value indentification); işgören, geliştirdiği ve beslediği genel ve meslek değerleri ile görevin içerdiği değerleri özdeşleştirdiğinde, görevini değerli bulmaktadır.

2) Görevin beceri çeşitliliği (skillvariety); bir görev, işgörenin yeterliklerini göstermesine ve yeteneklerini ortaya çıkartmasına yol açan etkinlikleri içermektedir. Görev tek düze becerilerden oluşmamaktadır. Görev ne oranda çeşitli beceriler gerektiriyorsa, işgörene o denli çekici gelmektedir.

3) Görevin bütünlüğü (taskidentity); görev bir işin bütününe kapsamaktadır. İşgören başladığı işi aşama aşama tamamlayıp bitirmekte ve işin bütünlük içinde bitmişini görüp algılamaktadır. İşgören, bir yapıt elde etmenin coşkusunu yaşamaktadır.

4) Görevin anlamlılığı (tasksignificance); işgörenin yaptığı görevin, örgütteki öteki işgörenlere, örgütün kendisine ve topluma yarar ve etki derecesi arttıkça, işgörenin gözünde görevin anlamlılık derecesi yükselmektedir. Özellikle görev; işgörenin başkalarının gözünde konumunu yükseltiyorsa, önemini artırmaktadır.

5) Görevin işgörene sağladığı özgürlük (freedom); işgörenin işinde göreceli özgür olması işinin sorumluluğunu almasına (yüklenmesine) yol açmaktadır. İşgören, görevinin hedeflerini saptamada programını yapmada, görevini nasıl yapacağını kararlaştırmada ve edimini değerlendirmede yetkili kılındığında göreceli bir bağımsızlığa kavuşmaktadır. İşgören, yetkilerini kullanıp işini özümledikçe, başarı ve başarısızlığın kişisel sorumluluğunu da yüklenmektedir. İşgörenin işinde özgürlüğünün daha anlamlı ve verimli olabilmesi için üstlerinin yeterli bir süre

kılavuzluğuna gereklilik duyulmakta, özgürlüğün yaşanması içsel güdülenmeyi beraberinde getirmektedir.

6) Görevinin yapılışından ve sonucundan dönüt sağlama olanağı (feed-back); işgörenin işi yaparken ve işin bitiminde ne denli etkili, başarılı olduğunu, işinin ne değerde olduğunu bilmesi içsel güdülenmesini olumlu yönde etkileyebilmektedir. İşinden ve işinin sonucundan sağlanan dönüt bilgi, işgörene bu olanağı verebilmekte, dönüt ne denli güvenilir, nesnel, geçerli bilgi taşıyorsa, iş görenin içsel güdülenmesine o denli yardımcı olmaktadır.

7) İyi ilişkiler kurma olanağı (relations); işgörenin, göreviyle ilgili olanlarla ve üstleriyle iyi ilişkiler geliştirmesi; toplumsallaşma gereksinmesini doyrması, içten güdülenmesine yardım etmektedir.

8) Arkadaşlık geliştirme olanağı (friendship); işgören özel sırlarını paylaşacağı, yardımlaşacağı, dayanışma kurabileceğı; sorunlarını çözmeye kılavuzluk edebilecek, dertlerini dinleyecek kişileri bulabileceğı örgüt ortamında görevini başarmaya daha etkin güdülenebilmektedir.

9) Yetişme ve yükselme olanağı; işgörenin kendini geliştirmesine, yetiştirmesine ve örgüt içinde gerek makam gerekse ödeme basamaklarında yükselmesine olanak veren görev, içten güdülenmesini artırmaktadır.

Güdeleyici etmenler, işgörenlerin işlerini yapmaya istekli kılan etmenlerdir demiş ve bunları adlandırırken, işgören işten doyum sağladığı için, doyrucu (satisfier) etmenler şeklinde ifade etmiştir. Bunlar şu şekilde belirtilmektedir (Başaran, 2000):

- a) Başarı (achievement): İşinde gösterdiği başarı ile onurlanmak, övünmek.
- b) Tanıma (Recognition): Özellikle üstlerince övülmek, çevresince beğenilmek, onaylanmak.
- c) Görev (work): Özellikle ilginç ve savaşım isteyen bir işte günlük ve yüksek edim sağlamak.
- d) Sorumluluk (responsibility): Görevi yapmak için pek çok sorumluluğı almak.

e) Yükselme (advancement): Örgütsel konumda değişiklik, yeni unvan ve yüksek makama geçme olanağı, ücret yükselmesi gibi değişiklikler.

Bu beş güdüleyici etmene gelişme olanakları da eklenmektedir. Güdüleyici etmenler işgörene öz gerçekleştirmeye ulaştıran örgütsel çevre etmenleridir.

2.2.1.2. Dışsal Motivasyon

Motivasyon araç ve yöntemleri, biri diğerini tanımlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirine etkide bulunmaktadır. İnsanlarda bazı arzular tatmin edildiği zaman yerlerine bazı arzu ve ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır (Eren, 2008).

İçten denetimli bir işgören içten güdülenmeyi isterken, dıştan denetimli bir iş gören dışsal güdülenmeyi aramaktadır. Bu nedenle yöneticiler, dışsal güdülenmeyi arayan iş görenler için güdülenme koşulları oluşturmalı ve güdülenme yöntemlerini uygulamalıdır (Başaran, 2000-a).

Dışsal güdülenmeyle, yöneticinin iş göreni ulaştırmaya çalıştığı üç hedef vardır. Bu amaçlar şunlardır (Başaran, 2000-a):

- a) İşgören görevinde ölçümlenmiş düzeyde performans elde etmesini sağlamak,
- b) İşgörenin işte doyumunu arttırmak,
- c) İşgörenin üretim süresince örgütün güç yitimini en aza indirmesine yardım ederek, örgütün verimliliğine katkıda bulunmak.

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

Çevresel faktörler de, iş göreni görevinin hedeflerine motive etmede bireysel faktörler kadar önemlidir. Çevresel faktörler elverişli olduklarında bazen,

yöneticilerin motive etmesine gerek kalmadan da işgören içsel güdülenmeyle hedefe yönelebilir (Başaran, 2000).

Dışsal güdülenmede dışsal faktörlerin etkisiyle birey bir işi yapmaya yönelir. Maaşın artması ya da ek maddi yararlar sağlanması, çeşitli ödüllerin verilmesi, terfi, tatil imkânı gibi hususlar da dışsal güdüleyiciye örnek verilebilir (Çiçek, 2002).

2.3. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorilerinin geliştirilmesi güdü çalışmalarının odak noktalarından birini oluşturmaktadır. Yüzyılın başında öğrenme kuramlarının içinde incelenen güdü, 1930'larda ayrı bir çalışma alanı haline gelmiştir. Dolayısıyla güdü kuramlarının gelişimi, öğrenme kuramlarının gelişimine benzemekte, davranışçılıktan bilişselciliğe doğru uzanan bir çizgi izlemektedir (Açıkgöz, 1994).

İnsanın güdülerini ve motivasyonunu tanımak için pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda bazı kuramlar ortaya çıkmıştır. Bu kuramlar, iş görenlerin güdülerini güdülenmesini tanımada yönetmene yardım edebilecek niteliklerdir. Güdülenme kuramları, içerik ve süreç kuramları olarak kümelendirilebilir (Onaran,1981).

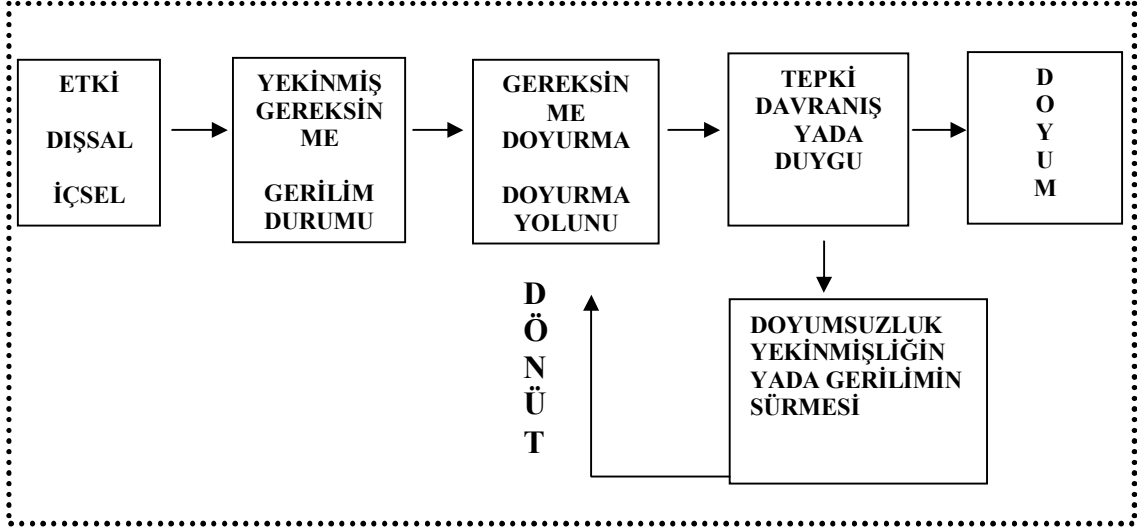
2.3.1. İçerik Kuramları

İnsan bir amaca ulaşmak için ya da bir güdüsünü doyumak için davranış yapar. Bu kuramlara göre yanıt aranan soru, insanın ne için davranışa geçtiğidir. Gereksinme–dürtü–özendirme, gereksinme sıra dizini, iki etmenli güdülenme, gereksinme giderme ve başarıya güdülenme kuramları, içerik kuramlarıdır (Onaran,1981).

2.3.1.1. Gereksinme-Dürtü-Özendirme kuramı

Gereksinme-dürtü-özendirme (Need Drive-Incentive) kuramını C.L. Hull ve onu izleyerek J.S Brown geliştirmiştir. Bu kurama göre bireyin bedensel bir gereksinmesi, bedensel dürtüleri uyandırır. Yekinen bedensel dürtülerde, doyurulmak için bireyi devinmeye geçirirler, dürtü, gereksinme ve özendirme kavramları, bu

kuramın özüdür. Dürtü, bu kuramda, daha çok güdü anlamında kullanılmıştır. Kurama göre, insanın gereksinme, bir dürtünün yoksunluğunu duyma anlamındadır. Acıkınca insan, bu dürtüsünü doyurmaya gereklilik duyar. Mide kazınması, ağzın kuruması gibi durumlar, bir dürtünün uyandığını, acıktığını, doyurma gereksinmesinin ortaya çıktığını gösterir (Şekil. 2), (Başaran, 2000-b).



Şekil.2: Gereksinme-Dürtü-Özendirme Modeli (Başaran, 2000-b).

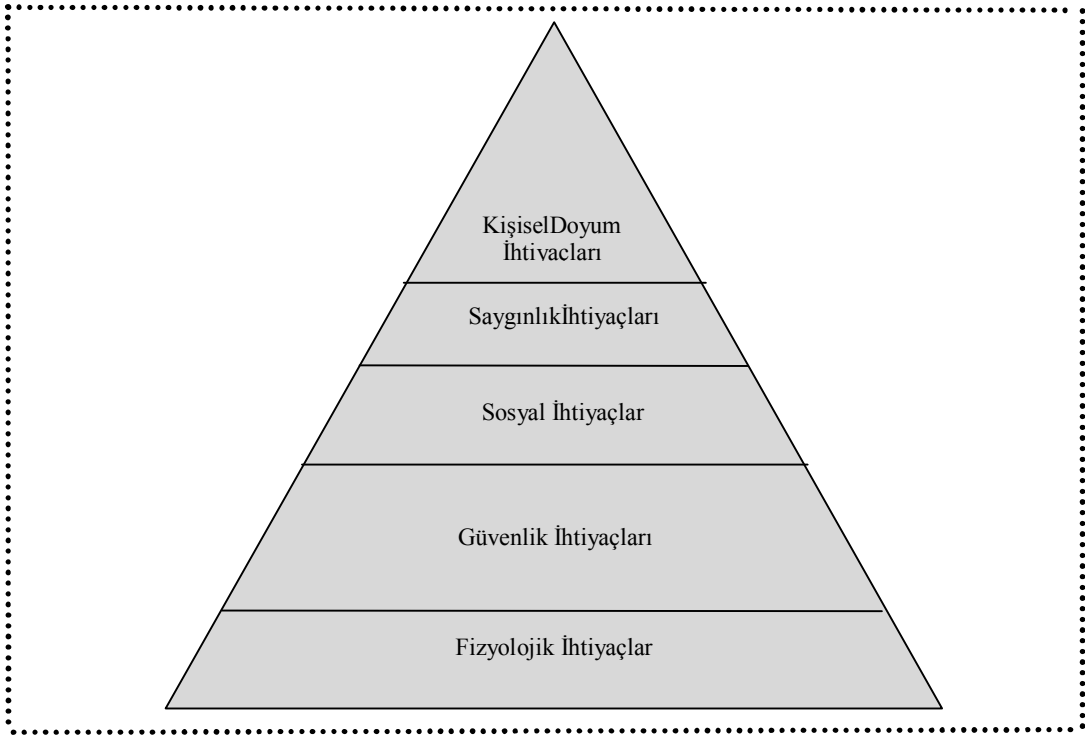
Özendirme ise, dürtünün yekınmesi ve gereksinmesini oluşmasını çekici kılan dış etkenlerdir. Dürtünün gereksindiği besinin, suyun yada benzerlerinin var ve ulaşılabilir olması, dürtünün yekınmesine ve gereksinmesinin doğmasına yol açar. Böylece, güdülenme ve güdülenmenin yol açacağı davranış da ortaya çıkar. Özendirme, dürtüyü doyurmaya yarayan ve insanı davranış yapmaya çeken bir ödül ya da pekiştireçtir (Başaran, 2000-b).

2.3.1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsan ihtiyaçlarını bir hiyerarşi içerisinde ele alıp inceleyen ve güncelliğini en çok koruyan güdülenme teorisi Maslow'un ihtiyaçlar teorisidir. Abraham Maslow, insan ihtiyaçların ayrıntılı bir biçimde kuramsal bir iskelet şeklinde anlatmaktadır. Maslow'un bu yaklaşımının iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belli ihtiyaçları gidermeye yönelik

olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Bu nedenle ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli etmenlerdir (Balcı, 1989).

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralama gösteren hiyerarşiye sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar, kişiyi davranışa yöneltmez. İhtiyaçların kişiyi yöneltme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen ihtiyaç, davranışta etkili olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışı etkilemeye başlar. Maslow'un insan ihtiyaçları konusunda yapmış olduğu hiyerarşik sıralama şu şekildedir (Şekil.3), (Balcı, 1989; Eren, 2008).



Şekil. 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Maslow, 1943; akt. Kırçı, 2007)

Fizyolojik İhtiyaçlar; insanın yaşayabilmesi için mutlaka karşılanması gereken, hayat boyu çeşitli aralıklarla ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme, uyku ve cinsellik gibi zorunlu ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlara nazaran öncelik taşır. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin fizyolojik ihtiyaçları açısından bakılınca, aldığı ücretin bu birincil ihtiyaçları karşılayabilecek derecede yeterli olması düşünülebilir. Ayrıca, özel okullarda çalışma saatleri tam zamanlı olduğundan, öğle yemeği, gerektiğinde çay, kahve gibi

ihtiyaçlarının giderilmesi de fiziksel ihtiyaçlar içine dahil edilebilir (Balcı, 1989, Açıkgöz, 1994; Kaynak, 1995; Eren, 2008).

Güvenlik İhtiyacı; kişinin kendini güvende hissetmesine yönelik ihtiyaçlardır. Can güvenliği, sağlık, sosyal güvenlik ihtiyaçlarıdır. Eğitim örgütlerinde öğretmenler açısından bakıldığında, okulda güvenliğin sağlanması birincil güvenlik ihtiyacı olmakla birlikte ardından sağlık hizmetlerinde güvenlik ihtiyacını getirir. Yani öğretmenler, sağlıkla ilgili yasayacağı bir sorunda güvende olacağını hissetmek ister. Hasta olduğunda tedavi görebileceğini bilmek ve aynı zamanda yaşlılıkta da güvencede olabileceği bir sosyal güvenliğinin olduğunu bilmek ister. Bu şartların sağlanmaması durumunda kendini güvende hissetmeyen öğretmenin motivasyon sağlaması da çok güçtür.

Eğitim kurumları ile ilgili diğer bir güvenlik ihtiyacı da iş güvenliğidir. Belirsizliğin olduğu özel okullarda yıllık olan sözleşmelerin bitiş tarihinden bir süre önce bütün öğretmenler kaygılı bir dönem geçirirler. Bu kaygıları gelecek yıl için kendileriyle çalışılıp çalışılmayacağına belli olmayışıyla ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi birimi ve sağlıklı bir performans yönetimine dayanan değerlendirmenin olmadığı okullarda bu tür kaygılar sıkça görülür. Bu kaygıları taşıyan öğretmenin başarılı olması beklenemez (Balcı, 1989; Açıkgöz, 1994; Eren, 2008).

Sosyal İhtiyaçlar; bir guruba üye olma, kabul görme, saygı görme, dostluk ihtiyaçları olarak tanımlanır. Duygusal ihtiyaçlardır. İnsanların birbirinden beklentileri ile ilgilidir. Eğitim örgütleri ve öğretmenler açısından bakıldığında ise, kurum kültürü karsımıza çıkar. Öğretmen, kendini o kurumun kültürüne ait hissetmek ister. Kendini okulda kabul edilmiş görmek, dostlarının olduğunu bilmek ister. Bunu sağlayacak olan başta insan kaynakları yönetimi birimidir. Eğitim örgütlerinde sene başı diye tabir edilen, öğretmen ve yöneticilerin gelecek öğretim yılına hazırlık çalışmalarını yürüttüğü dönemde, uyum sürecini yaşatan ve çeşitli faaliyetlerle okul içinde tüm çalışanların kaynaşmasını sağlamaya yönelik çalışmalar düzenleyen insan kaynakları yönetiminin olduğu okullarda, genellikle öğretmenlerin bu ihtiyaçları giderilmiş olur. Böylece oluşturulmuş kurum kültürü de tanıtılarak öğretmenlerin bu kültürü devam ettirmeleri sağlanır (Balcı, 1989; Eren, 2008).

Saygı Görme Ve Statü İhtiyacı; tanınma, itibar kazanma, saygı görme, kendine güvenme ile ilgili ihtiyaçlar dizisidir. Kişi kendine güvenmediği sürece başarılı olması beklenemez. Bu durum, eğitim kurumları için de diğer kurumlardan farksızdır. Öğretmenler hem kurum içinde öğrencilerinden, çalışma arkadaşlarından,

yöneticilerinden hem de kurum dışından insanlar tarafından saygı görmek ister. Bunun anlamı da kurum kültürünün oluşturduğu kurum imajının da öğretmenin saygı ihtiyacını karşılamada etken olmasıdır.

Kurum kültürü oluşmuş okullar, eğitim örgütleri camiasında ve çevredeki insanlar tarafından belli bir saygınlık kazanmıştır. Bu saygınlık, kurum içinde öğretmenleri de olumlu etkilemektedir. Kurum kültürünün devamı açısından da önemli olan bu itibar, öğretmenin kurum içinde ve dışında saygı görmesinden dolayı kendine güvenini artıracaktır. Belirli bir statüyü elde etmiş insanın çalışması ve hem işine hem kendine duyduğu saygı da artacağından motivasyon da doğal olarak yüksek olacaktır (Balcı, 1989; Eren, 2008).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; var olan potansiyeli geliştirme, daha iyi bir eleman olma, eğitimler alarak kariyer sahibi olma konularındaki ihtiyaçlardır. Bir eğitim kurumunda, öğretmenlerin yüksek lisans yapmaya özendirilmesi ya da yapmak isteyenlere fırsat tanınması, öğretmenlerin bu ihtiyacını karşılamaya yönelik olumlu bir adımdır. Öğretmen, kendini geliştirdiğinde hem mesleki açıdan hem de psikolojik açıdan kendini daha yeterli göreceğinden motivasyon artışı sağlanacaktır. Yöneticiler, yüksek lisans için ayrılan bu süreyi, kayıp iş gücü ve zaman olarak görmeyip, öğretmenin kendini geliştirmesiyle kurumu daha kazançlı duruma getireceğini düşünmelidir. Bu düşünceyi yönetimde oluşturacak güç insan kaynakları yönetiminin elindedir. Yöneticileri inandırarak bu tür çalışmalarını hazırlayacak olan insan kaynakları yönetimi, kurum çalışanlarının eğitim seviyelerini yükselterek kaliteyi de yükseltmiş olur. Ayrıca kurum içinde gelişiminin desteklenmesiyle, kariyer edinme, kurum içinde yükselme imkanlarının da olduğunu bilmesi, bir öğretmen için motive olmaya en net sebeplerden biridir (Balcı, 1989; Açıkgöz, 1994; Eren, 2008).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Ve Örgütlere Uygulanması

Streers ve Porter (1991), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin örgütlere yansımaları, gereksinim düzeylerinin genel doyum etkenleri ve örgütsel etkenler bağlamında uygulanmasını aşağıdaki gibi göstermektedirler (Şekil. 4) (Çetinkanat, 2000).

Gereksinim	Genel Doyum	Örgütsel Etkenler
------------	-------------	-------------------

Düzeyleleri	Etkenleri	
1.Fizyolojik	Yiyecek, içecek Cinsellik, uyku vb.	1. Ödemeler 2. Hoş bir çalışma ortamı 3. Kafeterya
2.Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme	1. Güvenli çalışma koşulları 2. Örgütsel olanaklar 3. İş güvenliği
3.Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler, ait olma	1. Birlikte iyi çalışan iş grupları 2. Arkadaşça denetim 3. Profesyonel ilişkiler
4.Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, statü	1. Sosyal tanınma 2. Ünvan 3. Yüksek statülü iş 4. İşten alınan geribildirim
5.Kendini Gerçekleştirme	Gelişme İlerleme Yaratıcılık	1. Anlamlı bir iş 2. Yaratıcılık için olanaklar 3. İşte amaçlara ulaşma 4. Örgütte ilerleme

Şekil. 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Örgütlere Uygulanması
(Çetinkanat,2000)

2.3.1.3. Alderfer'in Erg Teorisi

Bu teoride, Maslow'un kuramına dayanarak yaptığı araştırmalarda Alderfer, ihtiyaçları üç başlık altında toplamıştır. ERG teorisi var olma (existence), ilişki (relatedness) ve büyüme (growth) olmak üzere üç ihtiyaç kategorisi tanımlar (Çetinkanat, 2000; Barutçugil, 2004).

* Var olma ihtiyacı doğuştan gelen ihtiyaçlar olarak tanımlanabilir. Yemek, içmek, giyinmek, barınmak, iş hayatı, başarı kazanma ihtiyaçları gibi ihtiyaçlardır.

*Sosyal ihtiyaçlar; kişilerin çalışma ortamında ve diğer tüm alanlarda insanlarla ilişki kurmasını kapsar. İnsanlarla iletişim kurmak, duygu ve düşünceleri paylaşmak ihtiyacı sosyal çevre edinme ve bir gruba dahil olma ihtiyacıdır.

*Gelişme ihtiyacı ise, çalışanların kişisel becerilerini, potansiyel güçlerini artırma ihtiyacıdır. Gelişim ile kendine güven sağlama, bir statü elde etme, kariyer sahibi olma da bu ihtiyaçlara dahildir.

ERG teorisine göre ihtiyaçlar birbirine sıralı bir şekilde bağlı değildir, yukarı doğru olduğu kadar aşağı doğru da hareket edebilir. Bu, kişinin yeteneğine ve ihtiyaçlarına göre değişir. Üst düzey bir ihtiyacı karşılamakta yaşanan bir sorun, alt düzeydeki bir ihtiyacı karşılama isteğini de etkileyecektir (Barutçugil, 2004).

ERG teorisinde savunulan bu durumla ilgili Can (1994), üçüncü basamakta yer alan gelişme ihtiyaçları, ilk iki sıradaki ihtiyaçların, yani varlığını sürdürme ve ilişkiler kurma ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olarak gittikçe artan bir motivasyon süreci olma niteliğini kazanabileceğini belirtmiştir. Herhangi bir basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamada başarısız olan birey, bu başarısızlığını kamufle etmek maksadıyla bazen bir önceki basamakta yer alan ihtiyaç düzeyine dönerek gayretlerini bu ihtiyaç seviyesinde daha da yoğunlaştırabilir.

2.3.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu teori, bir çalışanın isteğe bağlı davranışına katkıda bulunan tümüyle farklı iki boyut olduğuna inanmaktadır. Birinci boyuttaki iş tatminsizliğini ifade eden faktörlerin varlığı ya da yokluğunu anlatan hijyen faktörler, ikinci boyutta ise iş tatminini etkileyen üst düzey ihtiyaçların oluşturduğu motive edici faktörler bulunmaktadır (Barutçugil, 2004).

Bu kuramın varsayımlarına göre, iş yerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, iş yerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü iş yerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu iş göreni kötümser yapıp, doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani iş gören sadece bunlara sahip olmakla doyuma (tatmine) ulaşmamaktadır (Eren, 2001).

Hijyen faktörler, daha çok iş yerindeki somut durumlarla ilgilidir. Maaş, diğer maddi ödüller, kurumun fiziksel koşulları bu grup içindedir. Bu ihtiyaçların karşılanmamış olması kişinin iş tatminini olumsuz yönde etkiler. Bu durum işten

ayrılma noktasına kadar gidebilir. Ancak bunların varlığı çalışanın tatminine, doyumuna yol açmamaktadır. Diğer yandan takdir edilme özendirilme, başarı sağlama, uygun işte çalışma ve benzeri teşvik edici faktörlerin kurumda yeterince işlememesi yani bu ihtiyaçların karşılanmaması çalışanda doyumsuzluğa ve motivasyon düşmesine yol açacaktır. Ancak bu ihtiyaçların karşılanmış olması kişiyi motive edici, teşvik edici rol oynamaktadır (Fındıkcı, 2000).

Herzberg' in saptadığı sağlık hijyen faktörleri aşağıda belirtilmiştir (Keser, 2006):

- a) Şirket politikası ve yönetimin kötü gitmesi,
- b) Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
- c) Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,
- d) İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,
- e) Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği,
- f) Aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri,
- g) Çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvensizliğinin yetersizliği,

Herzberg' in saptadığı güdüleyici (özendirici) faktörler aşağıda belirtilmiştir (Keser, 2006):

- a) Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk,
- b) İş yerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirme,
- c) Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
- d) İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- e) Terfi edebilme olanaklarına sahip olma,
- f) İşinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarla bulunabilmedir.

2.3.1.5. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland, insan ihtiyaçlarını kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağıllık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Diğer bir deyimle hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadırlar. Düşünüre göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır (Eren, 2001).

McClelland ve arkadaşları bireyin üç grup gereksinim etkisi altında davranış göstereceğini belirtmektedirler. Bunlar (Özkalp ve Kırel, 1987):

1. Başarma Gereksinimi (Need for Achievement)
2. Güç Gereksinimi (Need for Power)
3. İlişki Gereksinimi (Need for Affiliation).

Başarı ihtiyacı

McClelland, bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren, 2001).

Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kendisine başarılması zor işler, anlamlı amaçlar seçerek, bunları geliştirmek için gereken davranışları gösterecek ve başarılı olduğu oranda tatmin hissedecektir (Koçel, 2001).

Başarı ihtiyacı Teorisi hakkında sonuç olarak şunlar söylenebilir. Bu teoriye inanan yöneticiler, personelin sahip olduğu ihtiyacı tespit edip, ihtiyacına göre ise yerleştirecek sistemi geliştirmelidirler. Böylelikle insan motivasyon için gerekli ortamı bulacağından performansını tam olarak kullanacaktır (Koçel, 2001).

Bağıllık ihtiyacı

Her bireyin belirli insanlara bağıllık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuskusuz insandan insana farklılıklar göstermektedir. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlarda çoğu sorunlarını yalnız başlarına çözümlenmek ve ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk

kurılmaktan kaçınırlar. Ancak az veya çok her insanın sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur (Eren, 2001).

Bağıllık ihtiyacı yüksek olan kişiler işbirliğini rekabete ve karşılıklı anlayış üzerine kurulan ilişkileri tercih ederler (Robbins, 1994, akt. Keleş, 2006).

Güçlülük ihtiyacı

Güçlü olma ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler (Eren, 2001).

Bu kişiler diğer çalışanlarla çatışma içine girmek pahasına güçlerini ispatlama eğiliminde olan kişilerdir. Bu ihtiyacın yüksek olduğu kişiler, her türlü riski almaktan çekinmezler. Kurum için kötü sonuçlara ulaşacak çatışmalar da yaşanabilir. Ancak her ne pahasına olursa olsun bu ihtiyaçlarını gidermek onlar açısından çok önemlidir (Eren, 2001).

Bu kuramın yöneticiler açısından anlamı şudur; eğer iş görenin sahip olduğu gereksinimler belirlenebilirse, uygun iş gören seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir (Koçel, 2001).

2.3.1.6. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Çalışanların tatminine yönelik en bilinen motivasyon yaklaşımıdır. McGregor, birey ile güdülenme arasındaki ilişkiyi iki başlık altında incelemiştir. Bu modele göre yöneticilerin çalışanları hakkında iki tür beklentileri ve tatmin düzeyleri vardır. McGregor modelinde yöneticilerin çalışanları zihinlerinde birbirine zıt iki kurulu modelden birine yerleştirdikleri iddia etmektedir. Yöneticilerin zihninde çalışan modellerden birincisi işini seven kendisini işine adanmış yapıya sahipken, diğeri; işi savaştıran ve işini sevmeyen bir yapıya sahiptir (Keser, 2006).

Buna göre X teorisindekiler; çalışmaktan hoşlanmazlar sürekli yönlendirmeleri hatta denetlenmeleri gerekir. Sorumluluktan kaçınanlar, önemli olan örgütün değil, bireysel çıkarlarıdır ve onları güdüleyen ana unsur, parasal güdülerdir. Y teorisindekiler ise; çalışma hayatını bir oyun bir eğlence olarak görürler. Ödüllendirme bireyi yönlendirmeye de etken bir araçtır. Sorumluluk almaktan hoşlanırlar. Örgütün amaçları ve hedefleri iyi bir şekilde anlatıldığında, örgütsel

amaç için de çaba harcarlar. Değişime açık yenilikçi insanlardır. Sadece parasal etmenler değil; ilerleme, kendini geliştirme ve başarıma da bireyleri güdüleyen unsurlardır (Keser, 2006).

Yöneticiler, örgüt içinde öyle bir ortam hazırlamalıdır ki, bu ortam içinde insanlar kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgüt amaçlarını da gerçekleştirmiş olsunlar. Böyle bir ortamın oluşturulması, potansiyellerin değerlendirilmesi, engellerin kaldırılması, gelişmenin özendirilmesi ve önderlik ile mümkün olacaktır. Böylece kontrolle yönetimin yerini amaçla yönetim alacaktır (Kaya, 1993, akt. Kulpcu, 2008).

2.3.2.Süreç Kuramları

Süreç kuramları, güdülenmenin oluşumunu odak olarak alırlar. Süreç kuramlarının yanıt aradığı soru, insanın güdülerinin neden yekindiği; güdülenmenin nasıl olduğu, güdülerin davranışı nasıl oluşturduğudur (Onaran,1981).

Süreç kuramlarının en önemlileri V. H. Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler Porter Modeli de denen Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı, Adams'ın Denklik Kuramı, Amaç Kuramı ve Pekiştirme kuramıdır (Bingöl, 1998; Başaran, 2000).

2.3.2.1. Vroom'un Ümit (Beklenti) Kuramı

Victor H. Vroom, motivasyona sadece bireyin içinde olan faktörlerin değil, dış faktörlerin de etkisi olduğu varsayımından yola çıkarak "Beklenti Kuramını" ortaya koymuştur. Bu kuram insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri ile açıklamaya çalışır. Vroom'un beklenti kuramı üç ana kavram etrafında şekillenmektedir. Bunlar çekicilik, yararlılık ve beklentidir (Yıldırım, 2006).

Çekicilik; bireyin gözünde davranışlarının sonuçlarının değeri ve bu sonuçlar hakkındaki tercihidir. Bu tercih kişinin amacına ulaşmasındaki istek derecesini gösterir. Yararlılık bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiyi kavramasıdır. Beklenti kavramı ise, bireyin güdülenebilmesi için, belirli bir düzeyde çaba gösterdiğinde bazı ödüller kazanacağına ve başarıya ulaşacağına inanması

olarak açıklanabilir. Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır (Yıldırım, 2006).

Bireyin güdülenmesi için belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli görmesi (yararlılık) ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir (Yüksel,2000).

Vroom'un kuramının temelleri şu şekilde özetlenebilir: Bireyin göstereceği çabanın kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmalıdır. Birey başarısı sonucunda kendisine verilecek ödüller değerli bulmalıdır. Yani, bu ödüllerini arzulamalıdır. Birey kendisinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır (Can, 1985).

2.3.2.2. Adams'ın Denklik / Eşitlik Kuramı:

Kurama göre çalışan; eğitim, zeka, ustalık, yaş, toplumsal statü, işte gösterdiği çaba, hatta çekiciliği, sağlığı, eline araç ve gereçler gibi bir takım nitelikleri koyarak ücret almaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta bunların çalışan tarafından algılanan girdiler olduğudur. Denklik Kuramında dört temel kavram vardır (Keser, 2006):

- a) Kişi: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- b) Diğer Kişi: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırılan kişi,
- c) Ödüller: Kişinin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları,
- d) Katkılar: Kişinin işinde taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özelliklerdir.

2.3.2.3. Locke'ın Amaç Kuramı

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre; davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Her bireyin kendine ait bu niyet ve amaçları onun motivasyon derecesini etkiler. Belirlenen amaçlar, kişiye, yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi hakkında bilgi verir (Keser, 2006).

Amaç belirleme kuramı, bireylerin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Ancak, insanlar her zaman amaçlı hareket etmedikleri gibi çoğu zaman da fazla düşünmeden, bilinçsizce amaç seçer ve harekete geçerler. Yine bireysel farklılıklar nedeniyle her bireyin seçtiği amaçlar kendi yargı ve duygularına göre farklılık gösterecektir. Bu nedenle, bireysel amaçları belirlemek oldukça zordur (Keser, 2006).

2.3.2.4. Koşullandırma (Pekiştirme) Kuramı

B.F. Skinner'in geliştirdiği ilkeleri kullanarak çevresel pekiştiricilerle insanların nasıl güdülendiğini açıklayan pekiştirme (reinforcement) kuramıdır. Kurama göre çevrece kabul edilen ve ödüllendirilen davranışlar yinelenmekte, reddedilen, benimsenmeyen ve cezalandırılan davranışlar ise tekrarlanmamaktadır. Bu kuram, olumlu davranışların gösterilmesini ve pekiştirilerek alışkanlık haline gelmesini sağlamanın dört yolu olduğunu belirtmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırmadır (Başaran, 2000).

1) Olumlu pekiştirme: Bireyin istenen davranışı sürekli olarak göstermesi için teşvik edilmesidir.

2) Olumsuz pekiştirme: İstenmeyen davranışı ortadan kaldırmak ve bireyi istenen davranışlara yönlendirmek için çeşitli tedbirlerin alınmasıdır.

3) Son verme: İstenmeyen davranışları tümüyle yok etmek için çeşitli tedbirlerin alınmasıdır.

4) Ceza: İstenmeyen davranışı ortadan kaldırmak için işgörenin cezalandırılmasıdır.

2.3.2.5. Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı

Porter ve Lawler, Vroom'un kuramını biraz geliştirerek, bu kuramda olmayan başka tutumsal değişkenleri, kendi kuramlarında ele almışlardır. Değer kuramında, istek ve çabanın her zaman beklenen başarıyı sağlayamayacağını, bilgi ve yeteneklerin de bireyler için ne kadar önemli olduğu ortaya konulmaktadır. Porter ve

Lawler'ın, Vroom'un kuramına yaptığı katkılar şöyle sıralanabilir (Aşıkoğlu, 1996, akt. Kulpcu, 2008);

*Kişinin başarısına bağlı ödüllendirme adalet anlayışına bağlıdır. Birey kendisine verilen ödülü başkalarıyla karşılaştırmakta, başarısına uygun olmayan ödülde dolayı doyumsuzlukla karşılaşmaktadır.

*Çalışanların örgüt içindeki rol çatışması, çaba ve başarılarını olumsuz etkilemektedir. Her çalışan başarılı olabilmek için örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Uygun bir rol anlayışı yoksa rol çatışmaları ortaya çıkacak ve başarı engellenecektir.

Bu kurama göre, işgörenin başarısının kendisine kazandıracığı tatmin düzeyinin yüksek olabilmesi için, işgören beklentileri ile işletme ödülleri arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Yüksel, 2000).

Porter ve Lawler modelinde doyum, gerçek ödüllerle, algılanan hakça ödüller arasındaki fark tarafından belirlenir. Eğer, gerçek ödüller algılanan ödüllerden aşırsa, doyum sağlanır. Aksi olursa, doyumsuzluk duyulur. Bir bireyin doyum ya da doyumsuzluk derecesi, gerçek ödüllerle algılanan ödüller arasındaki büyüklüğüne bağlıdır (Aydın, 2000).

Modelde, güdüleme konusunda işgören sorumlu tutulmaktadır. Örgütün etkisine karşın, sorumluluğun büyük bir kısmı işgöreindir. Buna göre, bireyin güdülenmesi ya da doyumunu performansına bağlıdır ki, o da bireyin ödüllere verdiği ağırlık, çabanın ödülle sonuçlanma olasılığı, bireyin kendi çabası ve kendi yetenekleri, özellikleri ve rol algısı tarafından etkilenmektedir. Porter ve Lawler modeli doyumla performans arasındaki ilişkiyi ve ödül değişkenini vurgulayan bir yaklaşım olarak nitelendirilebilir (Aydın, 2000).

2.4. MOTİVASYON İLE ÇEŞİTLİ KAVRAMLARIN İLİŞKİSİ

Bu başlık altında motivasyon kavramı ile yakından ilişkili olduğu düşünülen örgütler, eğitim örgütleri, yönetim ve yönetici, insan kaynakları, performans, başarı kavramlarının motivasyon ile ilişkisi ele alınmıştır.

2.4.1. Örgütler ve Motivasyon İlişkisi

Günümüz örgüt çağıdır. Örgütler teknoloji ve insanların bileşiminden oluşurlar ve belli amaçları gerçekleştirmek için kurulan toplumsal sistemlerdir. İnsanlar zamanlarının çoğunu örgütlerde, ya bir örgütün çalışanı ya da birtakım başka örgütlerin kullanıcısı olarak geçirmektedirler. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin işlerine güdülenmiş, istekli ve azimli çalışmaları, özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu ülkelerin zaman ve kaynakları oldukça sınırlıdır. Bu nedenle her alanda, işine yeterince güdülenmiş insanlara gereksinim duyulacağı açıktır (Başaran, 1979).

Son derece karmaşık bir yapıya sahip olan örgütlerdeki tüm ilişkileri, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve iş görenleri örgüt amaçları doğrultusunda güdülemek, örgüt yöneticilerinin gereğidir. Yönetimde insan ilişkileri ve güdüleme tarihin her döneminde yöneticilerin ilgilendikleri, hatta ilgilenmek zorunda oldukları önemli bir konu olmuştur. Çünkü insanlar yönetilmeleri en zor canlılardır ve artık günümüzde çalışanlara belli talimatları uygulayan kişiler olarak bakmak kısır bir görüş olmaktadır (Kaya, 1981).

Bireyin örgüt içinde moral seviyesinin, yaptığı iş ve iş arkadaşlarıyla, kişiliğine değer verilmesi, statüsü ve müdürünün davranışları ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir. Verilen ücret, işyerinin çalışma saatleri, çalışanlar üzerindeki denetimin niteliği, kuruluşun iş gören politikası ve uygulamaları ile diğer şartlar da bireyin morali üzerinde etkili olmaktadır (Bingöl, 1984).

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel (cognitive) ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye ağırlık vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım şudur; eğer kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörler anlaşılırsa ve kavranılırsa, bu faktörlere hitap etmek suretiyle kişi daha iyi

motive edilebilir. Yani kişiler örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edilebilir (Koçel, 1993).

Bu nedenle, işgören yönetimiyle ilgilenen personel yönetimleri, örgütlerdeki standart performansların, üretim, kalite ve kalitesinin artırılması için çalışmalarını aralıksız sürdürmektedirler. Bu çalışmaların amacı, örgütlerin üretiminin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesidir. Aynı amaç için örgütler, üretim ya da hizmet amacı gerçekleştirmelerine göre, üyelerini motive edebilmek için, değişik erk, yöneltme ya da çeşitli özendirme yöntemlerine başvurumaktadırlar. Genel olarak örgütsel amaçlara iki yolla ulaşılacağı üzerinde durulmaktadır. Bunlar; (1) Motivasyon ; (2) Kontrol. Bunlardan birinci yol olumlu, ikinci yol olumsuz motivasyona örnek oluşturmaktadır. Olumlu motivasyonda ödül ve benzeri özendirme araçları ile olmaktadır ve etkisi daha kalıcıdır. Olumsuz motivasyon, ceza ve benzeri engellemeler ile olmaktadır. Ceza klasik, kapalı yönetimlerde, ödül ise çağdaş, demokratik yönetim biçimlerinde kullanılan bir motivasyon aracıdır. Örgütlerin amaçlarına yeterince ulaşamaması durumunda yönetici şu soruları yanıtlayabilmelidir (Balcı, 1989).

a) İnsanların davranışlarına hangi özgün hedefler yardımcı olabilir?

b) Çalışanların istekli davranışta bulunmaları ve üretimi artırmaları için hangi tür motivasyona gereksinim duyulmaktadır?

c) Personel ve örgütsel yapının belirleyicisi nedir?

2.4.2. Birey Psikolojisi ve Motivasyon İlişkisi

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olmaktadır. Gizli gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olmaktadır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolaylıkla gözlenip ölçülememektedir. Bunun aksine değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilmektedir. Şu halde amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalmaktadır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir (Eren, 2001).

Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Bireyde bu gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla güdülenme süreci başlamaktadır. Gereksinimler ister psikolojik ister fizyolojik olsun, bireyleri belli davranışlarda bulunmaya itmektedir. Bireyde itici bir gücün meydana gelmesi için uyarılmanın gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu güç, fiziksel ve ruhsal isteklenmedir. Gereksinimlerini karşılamak için uyarılan birey, davranışta bulunmaktadır. Davranışta bulunmanın amacı ise gereksinimlerin doyurulmasıdır. Doyum, güdülenme sürecinin son aşaması sayılmaktadır. Davranışlar sonucu gereksinim amacına ulaştığında, güdülenme tamamlanmış olmakta, sonuçta gereksinimleri karşılanan birey de mutlu olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 1987).

Motivasyonun iş hayatındaki önemi kavrandıktan sonra, işverenlerin konuya bakışı farklılaşmış, bir işin sağlıklı yapılması için kurumsal başarının yakalanması ve devamının sağlanması için insan kaynakları yönetimi ile çalışanların motivasyonunun nasıl yükseltilebileceği konuları araştırılmaya başlanmıştır. Bir işi yapma isteği ve bu isteğin derecesi olarak da görülebilecek olan motivasyon, çalışanların işlerini, hayal ettikleri hedeflerine ulaşmada bir araç olarak görmelerini sağlayarak artırılabilir. Motivasyonda temel amaç, iş görenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır (Yüksel,2000).

2.4.3. Eğitim Örgütlerinde Öğretmen ve Motivasyon İlişkisi

Öztürk ve Dündar'ın (2003) araştırmalarında, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin motivasyonunun sağlanamaması durumunda, sürekli verimlilik düşüşüyle karşı karşıya kalma sorununu ortaya çıkaracağı gibi, aynı zamanda kurum kültürünü de yok olmakla tehdit edeceği belirtilmektedir. Birçok yöneticinin ortak şikayeti öğretmenlerin yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanamamaktır. Yani o insanın gerektiği gibi çalışmadığından, kapasitesini tam anlamıyla kullanmadığından şikayet edilmektedir. Öğretmenin içinde heves ve istek yoktur. Sanki başarılı olma arzularını yitirmekte ve vazgeçmektedirler. İşte bu sorun motivasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Öğretmenlerin gereksinimleri ve beklentileri farklı olmasına rağmen, okulda şu ortak niteliklerin güdülenmede ve iş doyumunda etkili olduğu araştırma bulgularınca saptanmış bulunmaktadır (Ataklı, 1996):

- İyi ve adil bir ücret,
- İyi çalışma koşulları,
- Yükselme ve gelişme olanağı,
- Başarının takdir edilmesi,
- İş garantisi,
- Kişisel sorunların anlayışla karşılanması,
- İşin ilginç ve anlamlı olması.

Motivasyon problemi yaşayan öğretmenlerin yöneticileri bu problemden dolayı kendilerini de sorumlu tutarak çözüm aramalıdır. Bir çalışanın örgütte kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için görevler ve sorumluluklar üstlenmesine, istediklerini elde etmek için çalışmalar yapılmasına izin verilmediği, yani hem fizyolojik hem de psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumda motivasyonun sağlanamayacağı, dolayısıyla performansının düşeceği göz ardı edilmemelidir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Öğretmenlerin çalıştıkları ortamdan memnun olmaları onların olumlu yönde motive olmalarına ve başarılı olmalarına yol açacaktır. Yani çalışanlar başarılı oldukça kuruma olan bağlılığı artacak kurumun gereksinimleri ile kendi gereksinimleri arasında bir bağ oluşacaktır. Bu noktada okul yönetimine düşen en önemli görev, kurumsal ve bireysel amaçları bütünleştirmeye çalışmaktır. Bireysel hedeflerine ulaşabileceğine inanan bir öğretmenin aidiyet duygusu gelişerek kurumla özdeşleşecek, sonuçta daha verimli olabilecektir. İnsanları motive eden gereksinimlerin neler olduğunu ne kadar iyi anlaşılırsa, o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Motivasyonunun esası gereksinimlerin karşılanmasıdır. Halinden memnun olan kişi genellikle kendi kendini motive etmektedir. Bir kişi karşılanmamış gereksinimlere sahip oldukça, bu gereksinimlerin karşılanması suretiyle motive edilebilir (Hanks, 1999).

Bireylerin işleri ile ilgili olarak kendileri için tespit ettikleri amaçlar bulunmaktadır. İnsanın kendisi için ortaya koyduğu amaçlar onu yönlendirir. İnsan fizikî ve zihnî enerjisini amacına doğru yöneltir. Böylece amaç başarıyı etkileyen çok önemli bir faktör olur. Bunun yanında kurumun verdiği ödüller başarıyı olumlu yönde etkilemektedir (Eryılmaz, 1987).

Eğer okul yöneticileri okuldaki öğretmenlerin eğitim-öğretim misyonlarının ortak noktalarda ortaklaşmasını sağlayamaz, öğretmenlere birbirinden öğrenecekleri ortam ve fırsatlar vermez ve okulda öncelikleri belirlemezlerse en yetenekli

öğretmenler bile öğrenci başarısı üzerinde beklenen etkiyi sağlayamazlar (Özden, 1999)

Bu durum girdi ve çıktısı insan ağırlıklı olan eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin, işlerini istekle ve duyarlılıkla yapmaları açısından sorunu daha da önemli kılmaktadır. Çünkü ülkelerin geleceği vücutça ve kafaca sağlıklı yetiştirilmiş insan gücüne bağlıdır. Eğitim ve öğretimin yapı taşları olan öğretmenler, gelecek kuşakları eğiterek onları geleceğe hazırlayan, dolayısıyla geleceği biçimlendiren insanlardır. Bu anlamda, insan yetiştirme mesleği olan öğretmenlik mesleklerin en zorudur. Böylesine zor bir meslek, yeterince güdülenmiş, gereksinimleri karşılanmış, mesleğini seven, istekle çalışan öğretmenlerle mümkün olabilir (Balcı, 1989).

Öğretmenlerin mesleki açıdan istedikleri seviyeye ulaşabilmesi için arzuladıkları çalışma şartlarının sağlanması gerekir. Bunlar; sınıf içi disiplini sağlayacak ölçüde sorumluluk ve yetki almak, ders araç gereçlerinin yeterli ve dersi destekleyici ölçüde olması gibi eğitim öğretim kalitesini artırıcı koşullardır. Sınıfta kullanacağı eğitime destek araçların sağlanmasında sıkıntı yasayan bir öğretmenin, derste başarısının yüzde yüz olması beklenemeyeceği gibi, kişisel ihtiyaçları karşılanmadığında da beklenemez. Bu sebeptir ki öğretmen motivasyonunu sağlamak için de diğer kurumlarda olduğu gibi fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması söz konusudur (Öztay, 2006).

Eğitim örgütlerinde, kurum içinde verimi yükseltecek en önemli adım, planlar yapılırken, hedefler belirlenirken ve bazı kararlar alınırken yalnızca yönetimin değil öğretmenlerin de katılımlarını sağlamakla atılabilir. Verilen işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili gerekli çalışma koşulları gibi işyeri kuralları konusunda öğretmenlerin fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanmasıyla, işlerin uygulaması ve denetlemesi de kolaylaşır. Motivasyonu yüksek olan öğretmenin çalışmalarında pek fazla dışarıdan denetlemeye ihtiyacı olmayacaktır (Öztay, 2006).

2.4.4. Eğitim Örgütlerinde Yönetim, Yönetici ve Motivasyon İlişkisi

İnsan kaynakları yönetiminin görevleri arasında belki en önemlisi motivasyonu sağlamaktır. Ancak yöneticilerin, motivasyonun yüksek tutulması ile organizasyonun neler kazanabileceğini somut olarak görmeleri gerekir. Çünkü inanmayan bir yöneticinin uygulamaya geçişi mümkün olmaz. İnsan kaynakları

yönetiminin bir diğer görevi de öncelikle yönetimi bu konuda eğitim, örnek gösterme gibi çeşitli yöntemlerle ikna etmesidir. Çünkü motivasyonun sağlanması ve yüksek tutulması belirli maliyetleri de yanında getirir. Bunun gerekliliğine inandırılmış bir yönetici ancak insan kaynaklarına bu konuda yardımcı olur. İnsan motivasyonu alanındaki en büyük kavramlardan biri şudur: Giderilmiş gereksinimler motivasyon işlevi görmez. Motivasyonu sağlayan, sadece karşılanmamış gereksinimlerdir ve bir insanın fiziksel yaşamı sürdürme isteğinden sonraki en büyük gereksinimi psikolojik canlılıktır; yani anlaşılma, onaylanma, takdir edilmektir (Covey, 2004).

Aslında motivasyon, insanın doğal ihtiyaçlarının karşılanması ile yükseltilebilecek kadar basit görülmektedir. Her insanın doğal yapısında ihtiyaçları karşılanmadığında mutsuz olma eylemi vardır. Bu doğal ve yaşamın içinden olay, insanların günlük yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamlarında da önemli bir rol oynamaktadır. İnsanların ihtiyaçları giderildiğinde ortaya çıkan mutluluk ve huzur duygusu, nasıl günlük yaşamlarında daha kaliteli bir hayat sürmelerini sağlamaktaysa, çalışma hayatlarında da daha kaliteli iş yapmalarını sağlar. İnsanları motive eden karşılanacak bu ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki basamaklardan ibarettir. Fiziksel ve duygusal ihtiyaçlar diye gruplandırabileceğimiz bu basamakların sırasıyla sağlanması ile kişiler mutlu olur ve yaşam kaliteleri artar. Dolayısıyla çalışma hayatlarındaki başarımları da artar. Bir zincir halkasına benzer yapıda ilerleyen; ihtiyaçların karşılanması, kişinin mutlu olması, işinde başarılı olması, başarıdan dolayı kendine güvenmesi, yöneticilerinin çalışana güvenmesi ve güvenden kaynaklanan daha iyi işler yapma isteği adımları motivasyonu oluşturan basamaklar olarak düşünülebilir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerinin özellikle sosyal gereksinimlerine karşı duyarlı olmalıdır. Bunları tanımayan ve karşılanması için çaba göstermeyen yöneticinin, bir okul ortamı içinde morali yükseltmesi ve sürdürmesi zordur (Bursalıoğlu, 2002).

Motivasyonun önemi, çalışanların güven duyguları açısından da önemlidir. Çalıştığı kuruma güvenen iş görenlerin, motivasyonları ile birlikte kuruma bağlılıklarının artması söz konusudur. Yaptığı işi severek ve isteyerek yapan kişiler bu işlerinin daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklardır ve iş ortamındaki memnuniyet kurum kültürüne de yansıtacaktır (Okay, 2005).

Duyarlı ve etkili müdürler, kendi gereksinim ve amaçlarından haberdar olan kişiler olarak, öğretmenlerin gereksinimlerini ve amaçlarını da dikkate almaktadırlar. Karşılıklı güven ve destek, sağlıklı bir iletişim, çatışmaları örgütsel bir olgu olarak

kabul etme ve onlarla birlikte yaşanması gereğine inanma, bireysel farklılıklara saygılı olma, bu müdürlerin önem verdikleri noktalar olarak görülmektedir. Böyle bir yaklaşımla öğretmenlerden üst düzeyde bir yararlanma beklenebilir (Aydın, 1986).

Eğitim hizmetini sunan öğretmenlerin verimli olabilmeleri için, önce insan olarak gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Bireysel hedeflerine ulaşabileceğine inanan öğretmenin aidiyet duygusu gelişerek kurumla özdeşleşir ve daha verimli olmaktadır. İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanmaktadırlar. İnsanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. İnsanların yaptıklarının fark edilmesi, onların kendilerini özel hissetmelerine sebep olmaktadır. Bu duygu, doğrudan insan bilincinde kabul edilme, onaylanma ve saygı ve güveni artırmaktadır. Bu etkiler gelecek için güçlü motivasyon faktörleridir (Bentley, 1999).

Eğitim örgütleri toplumların eğitim gereksinimlerini karşılamaya yönelik oluşturulmuştur. Eğitim örgütü, oldukça karmaşık bir yapı ve işleyişe sahiptir. Bu sistemin içerisinde yer alan çeşitli elemanlar okulların amaçları doğrultusunda bir araya gelerek sistemin işlenmesini sağlar. Ancak sistemin etkili bir şekilde işlenmesini sağlayan okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Diğer faktörler, örneğin yöntemler, teknikler, araç gereçler vb. bu temel elemanların özelliklerine, bilgilerine, becerilerine ve ilişkilerine göre şekillenmektedir. Okulun amaçlarını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürüdür (Bursalıoğlu, 1984).

Bir okulda müdür, eğitim-öğretim ortamı ve sorunlarıyla ilgilenmek durumundadır. Etkili bir okul yöneticisi tüm etkinlikleri eğitim ve öğretimin geliştirilmesi için bütünleştirir. Yönetici ulaşılmak istenen amacı ve bu amaca ulaşmak için öğretmen ve öğrencilerden beklentilerini açıkça ortaya koyacak ve bunları, onlara ulaştıracaktır (Balci, 1992).

İlköğretim okullarının yapısal değişiklikleri, bu okullarda yöneticilik görevini güçleştirmiştir. Bu okullar çok daha fazla öğrenci ve öğretmeni, farklı yaş gruplarındaki öğrencileri ve çeşitli branşlardaki öğretmenleri kapsamına almaktadır. Eğitim sisteminin ilk basamağını oluşturan ilköğretim okullarının iki temel amacı, öğrencileri hayata ve bir üst öğrenime hazırlamak olarak belirtilebilir. Okulların bu amaçlarını gerçekleştirmeleri öğretmenlerin bu doğrultuda çalışmalarını sağlamakla mümkün olabilir. Öğretmenleri başarı ya da başarısızlığa yönelten en önemli etkenin okul yöneticisi olduğu, gelişmiş ülkelerde yapılan araştırma bulgularına göre belirlenmiştir (Alıç, 1997).

Okulların yapı ve işleyişini karakterize eden hiyerarşik ve bürokratik yapının yerini daha çok yerinden yönetilen ve profesyonel kontrolün egemen olduğu bir yapıya terk etme zorunluluğunu getirmektedir. Bu, okul yönetiminde “yeni paradigma” olarak ifade edilebilir. Bu yeni paradigma, okulun yapısındaki “rol, ilişki ve sorumluluklarda” temel bazı değişiklikler öngörmektedir (Özden, 1998);

1) Okulun otorite akışının daha az hiyerarşik olması bir ihtiyaç haline gelmiştir.

2) Liderlik, pozisyon değil, yapılması gereken işte başarılı olmakla ilişkilendirilmeye başlanmıştır.

3) Okulun yönetiminde aşırı kontrolün yerini öğretmen ve diğer personele daha çok yetki ve sorumluluk verilmesi almıştır.

4) Yöneticinin, mevzuatın uygulayıcısı değil, işlerin kolaylaştırıcısı; öğretmeninde sınıfın lideri olması gerekir. Bu nedenlerle okul müdürlerine büyük görevler düşmektedir. Müdür doğru zamanda, doğru davranarak, esnek bir yaklaşımla işgöreni hedeflere güdüleyebilmelidir.

Eğitilmiş insanlar, eğitimin asıl amacının gerçekleştiği okul örgütlerinde biçimlenmektedir. Bu nedenle eğitim sistemi içinde okulun yeri ve önemi, özel ve ayrıcalıklı olmaktadır. İnsanın biçimlendirilmesine öğretmenler birinci derecede rol oynamaktadır. Okul, insan üzerinde çalışmakta ve çıktılarını diğer örgütlere göndermektedir. Dolayısıyla diğer örgütlerin başarısı, okulun amaçlarını gerçekleştirmesine bağlıdır diyebiliriz. Okulun böylesine ayrıcalıklı durumu yönetimini de farklılaştırmaktadır. Okul yönetiminin başarısı okulun başarısına da yansımaktadır. Okulu amaçlarına ulaştırmak isteyen yöneticinin bir eğitim işgörenini örgütün amacına doğru sürekli harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlanan güdülemeyi bilmesi gerekmektedir (Shultz, 1952; akt. Yıldırım 2008).

Eğitim sisteminde okul, önemli bir alt sistemdir ve okulun başarısı da eğitim sisteminin başarısı kabul edilmektedir. Okulu çalışanlarla beraber müdür yönettiğine (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2010) göre, müdürün başarısı okulun başarısı yani eğitimin başarısı demektir. Bu durumda sistemin en kritik ögesi okul müdürü gözükmektedir. Müdürün çalışma isteği yani motivasyonu sistem adına başarı olduğuna göre müdürlerin motivasyonu önemli görülmektedir. Çünkü okul müdürü de bir insandır (Açıkalm, Şişman ve Turan, 2007).

2.4.5. Eğitim Örgütlerinde İletişim ve Motivasyon İlişkisi

İyi bir motivasyonun önündeki engellerden biri kötü iletişimdir. Bu problem en saltanatlı yönetim kurulu odalarından, en mütevazı evlere kadar her yerde mevcuttur. İnsanlar motive edicileri memnun edememektedirler. Çünkü onların ne istediklerini bilmemektedirler. İletişim düzeldikçe motivasyon da iyileşecektir. İşgörenler, kendilerinden istenilenin ne olduğunu tam olarak bilirlerse, eğer istenilen şey makul ise bunu yerine getireceklerdir. Öğretmen ve müdür arasında karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişim okul müdürünün müdürlük rolünü daha kolay oynamasına yardımcı olur. Ancak bürokratik okul müdürleri öğretmenlerden tamamen soyutlanmıştır. Bu müdürler fiziksel olarak öğretmenlere çok yakın, fakat psikolojik olarak öğretmenlerden çok uzaktır. Öğretmenler odasına günlerce girmeyen, öğretmenlerle arasına psikolojik duvarlar ören çok sayıda okul müdürü vardır. Bu tip müdürlerin öğretmenlere müdürlük yapması çok zordur (Çelik, 1999).

Okul örgütünde motivasyonun sağlanabilmesi için bireyler arasındaki açık bir iletişim çok önemlidir. Açık iletişim, çalışanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat ve saygı göstermesi anlamında düşünülmelidir. Çalışanlar örgüt içindeki iletişim vasıtasıyla kendilerinden neyin yapılması beklendiğini ve örgüt dışında işleriyle ilgili olarak nelerin gerçekleştiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu yüzden örgüt içinde serbest bir şekilde bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Okul müdürünün kurum içindeki tavır ve davranışları, çalışanlara karşı tutumları, örgüt içindeki motivasyonun sağlanması bakımından önemli görülmektedir (Çelik, 1999).

Kurumları başarıya götüren en önemli öge ast-üst ilişkilerinde anlayışa dayalı bir ahenktir. Müdür işinde ne kadar bilgili olursa olsun, emri altındakilerin yapmaları gerekli işleri ne kadar iyi bilirse bilsin; iyi sonuç almada en önemli rolün, ast-üst ilişkilerindeki ahenk olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde gerek aşağıdan yukarı, gerek yukarıdan aşağı iletişim kanallarının açık olması motivasyonu önemli ölçüde etkileyecektir. Okul müdürü, öğretmenlerle etkili bir iletişim kurma yoluna gitmelidir. Müdür, çalışanlara zorla bazı istek ve emirlerini yaptırabilir, ancak onun olmadığı bir ortamda, çalışan gene kendi doğru bildiklerini yapacaktır. Onlarla verimli bir şekilde çalışabilmek için bireyleri tanımak ve anlamak gerekmektedir. Bu amaçla okul müdürü, çalışanın hangi konularda başarılı olduklarını, hobilerini, fobilerini ve hayattan beklentilerini bilmeli; bu yolla onları anlamaya ve güdülemeye özen göstermelidir (Bentley, 1999).

İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Her normal insan da bunu ister. İnsanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Sunulan bir beğeni ve takdir, insanların gelişmesine yüksek düzeyde bir önderlik ya da destek kadar yardımcı olacaktır. İnsanların yaptıklarının fark edilmesi, onların kendilerini özel hissetmelerini sağlayacaktır. Bu duygu, doğrudan insan bilincinde kabul edilme, onaylanma, saygı ve güveni artırır. Bu etkiler gelecek için güçlü motivasyon faktörleridir (Bentley, 1999).

Çalışanların kurum içinde kendilerine bir yer edinmeleri ve bu yerde olduklarını da diğer kişilere kabul ettirmeleri ihtiyacı vardır. Eğitim örgütleri açısından, öğretmenlerin de bu tür ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları, iletişime dayalı bir çalışma alanı olduğundan diğer çalışma gruplarına nazaran daha baskındır (Öztaş, 2006).

Bireylerin gösterdiği davranışlar uzun bir süre pekiştirilmezse bu davranış zamanla azalır ve kaybolur. Bu nedenle örgüt yöneticileri çalışanların olumlu davranışlarını pekiştirmezlerse, başka bir ifadeyle ödüllendirmezlerse bu davranışlar sönme eğilimine girecektir. Okul müdürü, çalışanların olumlu davranışlarına belli aralıklarla geri besleme vererek onları ödüllendirmeyi ihmal etmemelidir. Personelinin olumlu davranışlarını gördüğünde en azından teşekkür etmesini bilmelidir. Yerinde ve zamanında verilen olumlu bir pekiştireç, çalışanın işini severek yapmasını ve çalışma arzusunun artmasını sağlayacaktır.

Ayrıca onu işine daha iyi motive ederek, kendine olan güvenini artıracak, işini daha çok sevmesine ve doyumuna ulaşmasına etki edecektir. Okulla ilgili konularda karar alma sürecine örgütünün birer üyesi olan öğretmenleri de dahil etmelidir. Böylelikle öğretmenler kendilerinden neler beklendiğini bilecekler; ona uygun bir tutum ve davranış geliştirme yoluna gideceklerdir. Sonuçta eğitim-öğretim sürecinde ve insan ilişkileri yönünden hata yapma şansları git gide azalacaktır (Erden ve Akman, 1995).

İnsan ilişkileri, bir sistem olan insanın çıktısıdır. Başka bir deyişle insan ilişkileri insanın bir ürünüdür. İnsan bir sistem olarak mal, hizmet ve düşünce üretir. Bu üç tür ürünü üretirken insan başkalarıyla ilişki kurar. İlişkinin niteliği insanın çıktısı olan malın, hizmetin ve düşüncenin sunuluş biçimini ve başkalarınca bunların benimsenmesini etkiler (Başaran, 1992).

Genel bir tanımıyla, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimlere kişilerarası iletişim denir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek, bunları birbirine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler (Dökmen, 2003).

İletişim, kişiler arası ilişkileri de düzenleyen bir araçtır. Kurum içindeki iletişim şekli çalışanların davranışlarını da belirler. Kişiler arası ilişkilerin iyi olması bazı değişkenlerle bağlıdır. Bu değişkenlerden birisi sosyal becerilerdir. Sosyal beceriler tüm insanlar için önemli olmasına rağmen bazı meslek mensupları için daha da önemli görülmektedir. Bu mesleklerden birisi de öğretmenliktir. Bir öğretmenin sosyal yönünün kuvvetli olması şarttır. Çünkü mesleği gereği yönetimle, öğrencileriyle ve veliler ile sürekli iletişim içindedir (Cüceloğlu, 1997).

İster yukarıdan aşağıya doğru olsun ister yatay olsun iletişim, eğitim örgütleri için her basamakta önemlidir. Öğretmenlerin diğer öğretmenlerle ya da yöneticilerle iletişim şekli kurum içinde davranışların da belirleyicisidir. İletişimin güçlü ve olumlu olduğu kurumlarda motivasyon da yüksektir. Çünkü kişiler aralarındaki sorunları çözebilmek için iletişim kurar ve çatışmaların sebep ve sonuçlarına ulaşırlar. Konuşulmayan, saklanan sorunlar bir gün mutlaka yeniden gün yüzüne çıkarak insanlar arasında çatışmalara yol açarlar. Ancak iletişimin sağlandığı kurumlarda konuşularak halledilen meseleler artık bir tecrübe olarak hayata yerleşir. Sorunların sıkıntılarını taşımak zorunda kalan çalışanların, kendilerini motive edip, işlerine vermeleri de mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla iletişimin olmadığı kurumlarda motivasyon da düşük olacaktır (Cüceloğlu, 1997).

2.4.6. Eğitim Örgütlerinde Başarı ve Motivasyon İlişkisi

Güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, yapılmaya değer bir iş vermek, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanağı sağlama, adaletle ve sürekli bir disiplin sistemi. Bu araçların dengeli ve olumlu bir biçimde kullanılması motivasyon artışını sağlayacaktır (Okay, 2005).

Motivasyonun sağlanması için, çalışanın ihtiyaçlarının giderilmesi en önemli unsurdur. Bu ihtiyaçlar karşılanırken, kişilerin istekleri aynı zamanda kurumun kazançlı çıkacağı doğrultuda, adaletli bir ortam oluşturularak çalışmalar yapılmalıdır. Motivasyonu yüksek bir çalışanın kaliteli iş yapması ve hata oranının düşük olması beklenir. Kendini güvende hisseden çalışanın iş başarısı da artacağından iş tatmini de yüksek olacaktır. Birbiriyle bağlantılı olan iş tatmini ve motivasyon konuları

başarının da anahtarı rolündedir. Motivasyonun başarılar üzerindeki etkisi yadsınmaz bir gerçektir. En önemli kanıtlarından birisi, motivasyonu yüksek olan öğretmenin öğrenciler üzerinde bıraktığı etki ile onlarda inanç sağlamasıdır. Sınıf içinde motive olmuş bir öğretmen öğrencilerini inandırmada çok zorlanmaz. Öğretmenin inancını gören öğrencinin, hedefe ulaşmak için kendine olan güveni de artacaktır. Motive olmuş bir öğretmen, dersi anlatabilmek ve öğrencinin kavrayabilmesini sağlamak için çeşitli materyaller kullanmaktan çekinmez. Dersini çekici hale getirmek için eğitim teknolojilerinden faydalanan öğretmenlerin, motivasyon düzeyi daha yüksektir. Çünkü başarıya ulaşmak için gösterdiği çabaların gerekliliğine inanmıştır (Öztay, 2006).

2.4.7. Eğitim Örgütlerinde Yönetim Tarzı ve Motivasyon İlişkisi

Yönetim biçimi, yönetmenin amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile iş görenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu bir davranış örüntüsüdür. Yönetim biçimi kişiseldir, bir başka deyişle yönetmene özgüdür, yönetmenden yönetmene değişir. Yönetmenin yönetim biçimi önemli bir etken olarak örgütün iş görenlerden ve ortamdan gelen öteki etkenleriyle birleşerek örgütün yönetim biçimini oluşturur (Başaran, 1992).

Kurumdaki yöneticiler başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uygularlar. Bu yönetim tarzları da kurum kültürünü belirleyen faktörlerden biridir. Yönetim tarzları, kurum kültürünü etkilediği kadar tüm diğer faktörlerin de yaptığı üzere kurum kimliğini de etkilemektedir (Okay, 2005).

Yönetim kavramlarından bahsedince artık yönetici ve lider olarak iki kavram çıkıyor ortaya. Bir yöneticinin lider de olması gerekliliği de aynı zamanda başarı için şart özellikleri sergilemesi gerekliliğidir (Aydın, 1998).

Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi için, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici olarak nitelendirilebilir (Aydın, 1998).

Lider bir yönetici, herhangi bir örgütte görevli olan ve örgütün işleyişinin sağlanmasında, personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını, örgütsel amaçlara yönlendirmede belirli, alışılmış otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerini

aşabilen kişidir. Yönetim tarzları bir kurum içinde motivasyonu etkileyen en önemli etkendir. Yönetim ile uyum içinde çalışanların olduğu kurumlarda huzurlu çalışma ortamları vardır. Bu ortamda motivasyonu sağlamak ve sürekli tutmak mümkün olur (Aydın, 1998).

Otoriter bir yönetim tarzının hakim olduğu okullarda, genellikle korku ön plandadır. İşini kaybetme korkusu, cezalandırılma, utandırılma korkusu yasayan öğretmenler, daha çok çalışarak daha az ürün ortaya çıkarırlar. Bunun anlamı, bu tür okullarda, bir işi yönetimin istediği şekilde yerine getirebilmek için yüksek çaba gösteren, yoğun çalışma temposuna giren ancak yeni bir şeyler üretmeye ne zaman ne de cesaret bulamayan öğretmen kadrosu vardır. Bu tür okullarda geçerli olan, katı kuralların konduğu, uyulmadığı takdirde uygulanacak cezaların belirtildiği ve sık sık vurgulandığı toplantıların yapıldığı bir okul yönetim seklidir. Yapılacak işler emir verme yoluna gidilerek bildirilir, gücün tek sahibinin okul yönetimi olduğu her fırsatta belirtilir. Bu şekilde motivasyonun sağlanması mümkün olmadığı gibi insanlar hata yapmaktan korktukları için aksine mutsuz bir çalışma ortamı yaratılmış olur. Kurum kültürünün zoraki kabul edildiği ya da kabul edilmiş gibi gösterildiği bir ortam meydana gelir (Öztay, 2006).

Koruyucu yönetim tarzının olduğu okullarda ise, yönetici çalışanlarını genellikle parasal açıdan mutlu etmeye çalışır. Ayrıca çalışanları denetlemektense onlara yol gösterip, yönlendirmeyi tercih eder. Ancak, örgütün amaçlarına ulaşmasında planları yapıp kaynakları sağladıktan sonra, kazanılanlarla yetinir. Yani daha fazlasını isteyip çalışanlarını kendilerini geliştirmeye yöneltmeyi tercih etmez. Yenilenmek ve değişime açık olmak gibi davranışları da yoktur (Öztay, 2006).

Görüldüğü gibi yönetim tarzı ile motivasyon arasında yakın ilişki vardır. Yöneticinin çalışanına davranış şekilleri, kurum içindeki ortamı yaratıyor. Bu ortam da çalışanların çalışma şartlarını belirlerken, davranışlarını ve kişiliklerini de etkiliyor. Dolayısıyla motivasyon düzeyinde de önemli rol oynuyor (Öztay, 2006).

2.4.8.Eğitim Örgütlerinde Ödül – Ceza ve Motivasyon İlişkisi

Kalkandelen (1986) başarılı bir motivasyon için, çok karmaşık bir yapıya sahip olan, birey-iş-örgüt-çevre uyuşumunun sağlanmasına bağlamaktadır. Etkililiğin sağlanması motivasyon yöntemlerini ve yaklaşımlarını iyi kullanmayı gerektirmektedir. Etkililiğe katkısı açısından, belli başlı motivasyon araçları

ödüllendirir. Güdülemede özendirici işlevi bulunan ödüller, i görenleri verimli ve başarılı çalışmaya yönelten en etkili özendirme araçlarından olmakta ve bilimsel veriler ışığında dzenlenebilirlerse, i görenlerin güdülenmelerini sağlayabilmektedirler. dller, genel olarak, i görenlerin iini beklenenden daha iyi yapmasına karşılık olarak verilmektedir. dller, örgütün yönetim kurullarını uygulamak ve yerleştirmek için disiplin amacıyla, sisteme ye olmaktan dolayı verilen, örgütsel ya da üyelik dlleri ve üretim artırılması amacıyla verilen, bireysel ya da yeterli dlleri şeklinde olmaktadır.

Ödül ve cezalandırma her i kolunda olduğu gibi eğitim alanında da mevcuttur. Sonuçta eğitim rgt de olsa bir amir çalışan ilişkisi söz konusudur. Ancak dl ve cezalar yerinde ve zamanında kullanılmadığında büyük sorunlara yol açabilecek unsurlardır. Bu sebeple yönetimin en adil davranması gereken konulardan birisidir. Başarılı bir i yaptığında en azından övgü alan bir öğretmenin motivasyonu her zaman için yüksek olur. Elbette insanların ödüllendirilme anlayışları farklıdır. Ancak her insan övgü almaktan memnun olur. Çalışanın aldığı içsel ve dışsal ödüllerle sağladığı motivasyon onun i verimliliğini yani yüksek performansı yansıtan davranışlarını artırmaya yol açmaktadır. Yöneticilerin önemli görevlerinden biri de çalışan motivasyonunu organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirebilmek ve kullanabilmektir (Baruugil, 2004).

dllendirmede adil davranılması, kurum çalışanlarının yönetime ve dolayısıyla kuruma olan güvenlerini artırmaktadır. Güven olan bir ortamda motivasyonu sağlamak da daha başarılı olunmaktadır. Yaptığı başarılı içten sonra beklentisi olan bir öğretmenin dikkate alınmaması bir süre sonra bıkkınlık oluşturmaktadır. Bir de kendisiyle aynı pozisyonda bir başka çalışanın, yaptığı herhangi bir içten sonra ödüllendirilmesi, hem ilişkileri bozar hem de çalışanın kuruma güvenini sarsmaktadır (Baruugil, 2004).

Çalışanları teşvik etmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da bulu öneren personele parasal ödül verilmesi gibi ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artıı, yüksek kalite, ie devamlı ve düzenli gelme karşılığında olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra personele verilmesidir. İkinci nokta ise sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında doğru bir orantının bulunmasıdır. Bu konudaki titiz uygulama,

personeli etkin çalışmaya, yeni buluş ve öneriler getirmeye özendircektir (Sabuncuoğlu, 2001).

Yöneticilerin kullanabilecekleri motivasyon araçları ve yaklaşımları kısa ve uzun süreli olmak üzere iki çeşittir. Bu araçlar iş görenlerin kısa ve uzun süreli gereksinim ve arzuları ile ilişkili olmak durumundadır. Örgüt yöneticilerinin, motivasyon ya da özendirme amacıyla kullandığı bu araçlara, örgüt üyelerinin nasıl yanıt verdiklerini çok iyi bilmeleri, hatta onların güdü yapılarını çözmeleri, çalışanların kapasite, ilgi, duygu ve kişiliklerini de bilmeleri gerekmektedir. Nitekim bu amaç için çeşitli felsefi görüşler doğrultusunda, değişik yönetim ve güdüleme kuramları ortaya çıkmıştır. Kuramların temelinde insana bakış açısı yatmaktadır (Aydın 1986).

Özendirme kişinin kendi içyapısında oluşturduğu bir değer sisteminin harekete geçirilmesiyle etkinleşir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin, üyelerin güdülenmesinde ne gibi araçlar kullanıldığını ve kullanılması gerektiğini iyi bilmeleri önem taşımaktadır. Yöneticilerin kullandığı güç ya da yöneltme biçimleri, genelde yönetim, özelde motivasyon sistemleri ile ilgili olmaktadır. Cezanın ve ödülün ne zaman kimlere ve ne ölçüde verileceği belirsiz ya da dağılımı çok fazla ise örgütte karmaşıklıktan söz edilebilmektedir. İyi bir yönetim düzenine sahip olan bir örgütte, başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan biri, personelin birey ya da grup olarak ödüllendirilmesidir. Personel yönetimi literatüründe, ödülün başarı ile uygulandığı ülkelerin başında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gelmektedir. Ödül, bu ülkede ilk kez 1912 yılında verilmiştir. Federal Hükümet 1960-61 mali yılında personele 2.670.000 dolarlık ödül vermesine karşın, bu ödül sonucunda, 63.927.000 dolarlık tasarruf sağlamıştır (Kalkandelen 1986).

Ödüllendirmenin her zaman maddi olması gerekmez. Ancak ödüllendirmenin başarılı olabilmesi için diğer çalışanlar tarafından görülmesi ve bilinmesi gerekir. Böylece özendirme de sağlanmış olur. Çalışanlar arasında bir rekabet oluşturma açısından da ödüllendirme başarılı bir yöntemdir (Barutçugil, 2004).

2.4.9. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirmesi ve Motivasyon İlişkisi

Performans değerlendirme, çalışan açısından büyük önem taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini

ve çalışma gücünü ortaya koyan kişi düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yasayacak ve giderek çalışma isteğini yitirecektir. Ayrıca yapılan değerlendirme sonucu eksiklerini görme fırsatı bulan bir çalışan bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Performans değerlendirme bu nedenle, çalışanın işe yöneltilmesini, özendirilmesini ve organizasyona duyduğu güvenin artırılmasını sağlayan bir araç olarak da görülmelidir. Kurumlarda, çalışanların kendilerini sınanıyor olarak hissetmesi onlarda gerginlik yaratsa da aynı zamanda neler yapabildiklerini görmeleri ve kurum için değerlerini anlamaları açısından da önemlidir. Ancak bu sınamada ya da değerlendirmede sonuçlar kadar önemli olan konu adil davranılması ve bunun tüm çalışanlar tarafından hissedilmesidir. Kendisi kadar emek vermeyen, kurumu sahiplenmeyen birisi ile aynı kefiye konmak hiçbir çalışana mutlu etmez. Aksine çalışma arzusunu yitirmesine, moralinin ve motivasyonunun bozulmasına sebep olur.

Performans değerlendirmesindeki amaç, çalışana işinde ne derece başarılı olduğunu tespit ederek bunu kendisine bildirmek, başarılarını sürdürmesinde ve kendini geliştirmesinde ona yardımcı olmaktır. Bu amaca dayanarak değerlendirmeleri doğru kriterlere göre yapmak gerekir. Yoksa, çalışanın motivasyonunu yükseltmek amaçlı düşünülen bir çalışma tam aksine motivasyon düşürücü etki gösterebilir. Hatta çalışanların kuruma olan güvenlerini yitirmelerine ve yeni bir iş arayışı içine girerek kendilerini değerli hissedecekleri bir kuruma geçme çabasına sebep olacaktır. Performans değerlendirmeden, kurum için olumlu sonuçlar çıkarmak için, sonuçlarla ilgili hareket etme aşamasında gerekli olan yerlerde ödüllendirmeler ihmal edilmemelidir. Performansı yüksek olan çalışan, bu başarısını devam ettirmesi için desteklenmeli gerekli görüldüğü noktalarda eğitimlerle takviye edilmelidir. Bu şekilde performans değerlendirmenin motivasyonu olumlu etkileyici özelliğinden yararlanılmış olur (Barutçugil, 2004).

2.5. MOTİVASYONDA YAKLAŞIMLARI

Motivasyonda temel amaç işgörenin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunun için yöneticiler tarafından çeşitli yaklaşımlar kullanılır. Ancak bu yaklaşımlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Bir kişi için özendirici olan yaklaşım bir diğeri için aynı anlamı taşımayabilir. Motivasyonda yararlanılan

yaklaşımların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenilebilir. Buna bağlı olarak bir işletmede uzun yıllar başarılı olmuş bir yönetici başka işletmeye geçtiğinde başarılı olmayabilir. Bu konuda Herzberg'in yapmış olduğu araştırmada da görmüş olduğumuz gibi işgörenleri doyumsuzluğa iten en önemli etken izlenen yönetim politikasıdır. Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon büyük ölçüde ekonomik yaklaşımların kullanılmasına ve sıkı denetime tabiidir. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik yaklaşımlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara eşit ölçüde yer verilir. Uzun dönemde bu ikinci yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir. Motivasyon yaklaşımları şunlardır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001; Çiçek, 2002):

- a) Ekonomik yaklaşımlar
- b) Psiko-sosyal yaklaşımlar
- c) Örgütsel ve yönetsel yaklaşımlar olmak üzere üç şekilde incelenebilir.

2.5.1. Ekonomik Yaklaşımlar

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeninin özü ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001).

2.5.1.1. Ücret Politikası

Ücret; personelin organizasyonda çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücret; birey için yalnızca maddi bir değer değil, aynı zamanda personelin işe yaptığı katkıları, dolayısıyla iş yerindeki önemini, iş veren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini ve organizasyonun personele bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur. Ücret; birey açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, yeteneklerini değerlendirme ve amaçlarına ulaşma aracı olarak görülür. Ücretlendirme bir geri bildirim aracıdır. Personelin işinde ilerlemesini, diğer çalışanlar arasındaki performansını ve organizasyon hiyerarşisindeki konumunu da ifade etmektedir. Ücret bireyin refah düzeyinin göstergesidir. Standart refah düzeyini sağlamayan ücret tatminsizlik meydana getirir, iş doyumunu ve motivasyonu

olumsuz yönde etkiler (Çiçek, 2005).

Objektif bir ücret sistemi; personelin eğitim, yetenek, tecrübe ve emeğini değerlendirmeli, personeli etkin ve verimli çalışmaya teşvik etmelidir. Personel açısından adil bir ücret sistemi, organizasyon içinde ve sektörde, aynı zamanda ülke genelinde ücret dengesini sağlayabilmelidir. Belirtilen ücret düzeyi nitelikli insan kaynakları temininde ve mevcut personelin örgütte tutulmasında etkin bir araçtır. Ücret düzeyi organizasyonun nitelikli iş gücüne sahip olmasını ve bu iş gücünü tutabilmesini sağlamalıdır. Nitelikli iş gücü, organizasyonlar arasındaki rekabette çok önemli bir faktördür. Ücret; yaşam için gereken maddi kaynağı sağlaması ve kişinin toplumdaki konumunu göstermesi nedeniyle önemli olduğu için temel bir motivasyon yaklaşımıdır (Çiçek, 2005).

2.5.1.2. Primli Ücret Uygulaması

İşgörenin almış olduğu sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denir. İşgörene göre prim, kazanılanın paylaşıldığı mesajını vermektedir. Dışsal bir motivasyon aracı olan prim, etkili bir sistem olduğu kadar doğru uygulanmayı gerektirmektedir. Prim işgörenin verimine ve performansına göre verilmelidir. Yanlış performans ölçümlerine göre verilen prim, çalışma verimini ve motivasyonu negatif yönde etkileyebilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001).

Primle teşvik edilen üretimin hızı artar ancak sistem içine kalite konulmazsa, hız kaliteyi ters yönde etkiler. Bilinçsiz ve dikkatsiz performans uygulamalarının kaliteyi olumsuz yönde etkileyebileceğinden, kalitenin düşürülmesi yada bozulmasına izin vermeyecek önlemlerin prim sistemi içinde yer alması sağlanmalıdır. Prim sistemindeki kriterler, miktar ve oranlar, bir hesaba dayandırılarak anlamlı olmalıdır. Ulaşılması zor miktarları hedef alan prim sistemleri motivasyonu düşürerek, primi başarısız kılar. İşverenler, prim sisteminin esaslarını, neye göre hesaplandığını çalışanlara da bilgilendirmelidirler. Bununla beraber, primlerin işgörelere belirlenen tarihlerde dağıtılması sistemin ciddiye alındığı mesajını verir. Geç ve gelişigüzel tarihlerde verilen prim, sistemi başarısız kılar (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001).

2.5.1.3. Kara Katılma

Ekonomik motivasyon yaklaşımlarından bir diğeri de kara katılmadır. Kara katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. Örgütün her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün, bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan personele dağıtılması sistemin özünü oluşturur. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığı gerçeğine dayanarak karın bir bölümünün sermaye getirenlere, diğeri bir kısmının işe emek getirenlere dağıtılması son derece doğaldır (Cascio, 1992; akt. Çiçek, 2005).

2.5.1.4. Ekonomik Ödüller

İşletmenin kuruluş nedeniyle işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme yaklaşımları diğeri araçlardan etkilidir. İşgöreni işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi diğeri ise, bu davranış aracılığı ile işgörenlerin motive edilmesidir. Ödül, ödüllendirilen işgörenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğeri işgörenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001).

2.5.1.5. Ekonomik Güvenlik

Ekonomik güvenlik, kişisel çabalar yönünden önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik, sigortası gibi, çalışana sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçiminin sağlanması gerekmektedir. Ekonomik güvenlik iş görenin işinden memnun olmasına ve doyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Eren, 2001).

2.5.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımları

Çalışanlara ekonomik yarar sağlamadan, sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla motivasyonu arttırmaya yönelik motivasyon yaklaşımlarıdır. Başarılı personelin

sözlü veya yazılı olarak takdir edilmesi, yetki ve sorumluluk devri, terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, rekabet, bağımsız çalışma imkanı, psikolojik güvence, sosyal katılma, danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum gibi tedbirler, çalışanlara ekonomik bir çıkar sağlamaktan ziyade, psikolojik ve sosyal destek sağlayan başlıca psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır (Çiçek, 2005).

Yöneticilere durum ve koşullara göre yararlanabilecekleri psiko-sosyal içerikli araçlardan tek tek söz edilebilir. Bu araçların ne zaman, hangi ölçüde ve nasıl bir bileşim içinde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir teori henüz yoktur. Beklenen odur ki, her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre, üstelik sürekli değişen kompozisyonda bu araçlardan yeri geldiğince yararlanabilir. Bu araçlar arasında şunlar sayılabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001);

a) Çalışmada bağımsızlık: Bu kavram işgörenlere sınırsız özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütte otoriteden söz edilemez. Ancak işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp, hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böylece kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya çıkarılabilir.

b) Sosyal Katılma: Tüm işgörenler işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girer. Bu bir gereksinimdir. İşgörenler bir grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa işlerini bırakmak zorunda dahi kalabilirler. Öte yandan grup içi ilişkilerden hoşnut olan işgören daha üretken olacaktır.

c) Değer ve Statü: İşgören sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ihtiyacı da duyar. Kendini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışır. İşletme tarafından verilecek statü işgören için çok önemlidir.

d) Gelişme ve Başarı: Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak kendilerini donatırlar. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü içinde buldukları örgüte ve topluma yararlı olduklarını hissederler.

e) Çevreye Uyum: İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. Örgüt içinde içine kapanık bir yapı sergileyenler ne kendilerine ne de örgüte yarar sağlayamazlar. Burada önemli

rol yöneticilere düşer. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli bir şekilde uygulamalıdır.

f) Öneri Sistemi: En etkili araçlardan biridir. Öneri sistemi ayrıca işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergesidir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa işgörelerde tatmin seviyesi ve örgüte bağlılık artacaktır.

g) Psikolojik Güvence: Çalışma atmosferine bağlıdır. Bu atmosferi içinde işin temposu, doğası ve çevresi psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamayan işletmeler son derece yetersiz insan ilişkileri imajı oluşturmaktadırlar.

h) Sosyal Uğraşlar: İşgörelerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler gibi aktiviteler düzenlemelidirler.

İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde işgörelerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar. Yukarıda belirtilen psiko-sosyal araçların yanına şunları da ekleyebiliriz (Keskin, 2008):

a) Yetki Aktarımı: Yetki, örgütü bir arada tutan bir yapıştırıcıdır. Örgütlenme açısından yetki, yöneticinin bir işin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak veya astın o işi yapmasını istemek hakkıdır.

Yetki devredilebilir. Örgütlerde yetki devri bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda astlarına yetki vermesidir. Yetki devrinin varlığı sadece yöneticilerin değil, işgörelerin de iş yapma hakkına sahip olmalarını sağlar. Örgütün müşterilerine daha iyi hizmet ve daha iyi ürün sunabilmek için kendi inisiyatifini kullanan ve risk alan kişilere destek olmak ve gösterdikleri davranışlardan dolayı takdir etmek, bu kişilerin motivasyon seviyelerini yükseltir. İşini iyi bilen yöneticilerin, astlarına yetki ve sorumluluk vermenin, arada sırada bazı hatalar olsa da sonuçta verimliliği arttırıcı bir yöntem olduğunun bilincinde olmaları gereklidir.

b) Açık Rekabet: Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini

gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Rekabet, insanları daha fazla çalışmaya, üretmeye ve yeniliğe sevk eder.

c) Takdir: İşgörene üstleri ve çalıştığı arkadaşları tarafından değer verilmesi ve yaptığı işlerin takdir edilmesi motivasyon açısından çok önemlidir.

d) Üstlerle Doğrudan Görüşme: Üstlerle doğrudan görüşme, üstlerle astlar arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirerek motivasyonlarını artırmaktadır.

2.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Yaklaşımlar

Motivasyonda özendirici yaklaşımlar olarak, örgütsel ve yönetmel bazı araçlardan yararlanmak mümkündür.

2.5.3.1. Amaç Birliğı Sağlama

Örgütün işgörenden beklentiler ile işgörenin örgütten beklentileri çok farklı olabilmektedir. Örneğın; örgüt işgörenden, uyumlu işbirliğı, verilen rolleri yerine getirme, örgüt bütünlüğünü sağlama ve devamlılık isterken, işgören de örgütten, iş güvenliğı, uygun çalışma koşulları ve adil bir ücret uygulamasının olmasını bekler. Yönetimin görevi, işgören amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılarak örgüt ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktır (Akat ve Budak, 1994).

2.5.3.2.Kararlara Katılım

Kararlara katılma, işgörenlerin yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir. İyi bir yönetici, alınacak kararlarda işgörenlerin de görüşlerine başvurulmasını sağlar. İşgörenlerin kararlara katılabilme durumlarını olduğundan fazla büyötmek psikolojik yönden güçtür. Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etütler, kararlara katılmaya olanak verilmesinin işgörenlerin gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. İşgörenlere kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, işgörenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları işgörenler kolaylıkla sezerler. Bu yüzden

onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşleri arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir (Keskin, 2008).

2.5.3.3. İletişim

Örgütlerde motivasyonun sağlanabilmesi için bireyler arasındaki açık bir iletişim çok önemlidir. Açık iletişim, çalışanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat ve saygı göstermesi anlamında düşünülmelidir. Çalışanlar örgüt içindeki iletişim vasıtasıyla kendilerinden neyin yapılması beklendiğini ve örgüt dışında işleriyle ilgili olarak nelerin gerçekleştiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu yüzden örgüt içinde serbest bir şekilde bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Örgüt yöneticisinin kurum içindeki tavır ve davranışları, çalışanlara karşı tutumları, örgüt içindeki motivasyonun sağlanması bakımından önemli görülmektedir (Çelik, 1999).

2.5.3.4.Eğitim ve Yükselme Olanakları

Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. İşletme içinde düzenlenen işgören eğitimleri, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yükledikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür. Eğitimin işgörenlere ve işletmeye olan yararları şunlardır (Keskin, 2008):

1. İşgörenleri işe yakınlaştırır.
2. İşgörenlerin moralini yükseltir, örgütte insan ilişkilerini geliştirir.
3. İşgörenleri üst kademe sorumluluklara hazırlar.
4. Örgütlerde işgören devrini azaltır.
5. İşgörenler ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir.
6. İşgörenleri yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder.
7. Verimi yükseltir, niteliği geliştirir, hatalı işleri düzelterek zaman, para ve malzemedden tasarruf sağlar.
8. İşlemlerle yöntemlerin gelişmesine yardım eder.

9. Yönetim yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi suretiyle yöneticilerin başarılarını, dolayısıyla örgütlerin başarılarını arttırır.

10. İletişim tıkanıklıklarına dikkat çeker ve işlerin gereğince yürütülmesine imkan verir.

İşgörenler gördükleri eğitimden sağladıkları ek bilgi ve becerilerinin karşılığı olarak yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ve yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. O halde, yükselme işyerinde bir motivasyon aracıdır. Astlarına yükselme olanağı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır (Keskin, 2008).

2.5.3.5. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmeye gitmek adaletli bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı gerektirdiği için iş görenlerin yaptıkları işe karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde arttıran bir motivasyon aracı olacaktır (Eren,2001).

2.5.3.6. Uygun Çalışma Koşulları

Çalışma ortamı insanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlayabilir ya da tahmin edici düzeyde değil ise motivasyona olumsuz etkide bulunabilir (Maitland, 1997, akt. Çiçek, 2002).

2.5.3.7. Esnek Zaman Uygulamaları

Günümüzde bir çok örgütte yönetimler esnek çalışma saatleri yardımıyla çalışma zamanlarının kontrolünü çalışanlar ile birlikte düzenlemektedir. Esnek çalışma saatleri; çeşitli nedenlerle çalışanların işe geç kalmalarını, üstlerinden azar işitmelerini, prim kesilmesi ve ceza almalarını önleme amacına yönelik bir sistemdir. Bu sistemin en önemli özelliği, işe başlama ve bitirme saatlerinin çalışanların

tercihine bırakıyor olmasıdır. Çalışanlara sağlanan bu iş saati seçim özgürlüğü, onların iş motivasyonunu, iş doyumunu ve verimliliğini, iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Esnek zaman, asıl zaman aralığı dışında kalan çalışma saatlerini içermektedir. Sabah, öğle ve iş gününün son saatlerinde yer alan bu zaman aralığı, çalışanlara işe başlama ve işten ayrılma hususunda istedikleri gibi davranma imkânı sağlamaktadır. Ancak çalışanlar haftalık veya aylık olarak belirlenen süreler içinde ve belirlenen bu toplam süreyi dolduracak biçimde esnek süreleri kullanabilmektedir (Acar, 1992, akt. Çiçek, 2005).

2.5.3.8. Ekip Çalışması

Ekip, bir amaçlar dizisi ve hedefin yerine getirilmesi için oluşturulan, ortak çıkarlar, değerler ve kurumsal kültür ile ilintili biçimlenen küçük bir insan grubudur. Ekip, işletmenin stratejik amaçlarını yerine getirmek amacıyla kendini ortak iş başarıları elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet grubudur. Aynı fikri ve aynı amacı paylaşan kişilerin, kurum içinde aynı kültürü de benimsemiş olmalarından doğan beraberlik duygusu ile kuruma bağlılıkları da artacağından, çalışmalarında daha istekle davranışlar sergileyecekleri ve grup psikolojisiyle hareket ederken motivasyonlarının da artacağı görülmektedir (Öztay, 2006).

2.6. OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME YAKLAŞIMLARI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Eğitim alanında motivasyon konusunda yapılan araştırmalar yurt içinde ve yurt dışında yapılanlar olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Bazı Araştırmalar

Ünal (1998) “İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri” adlı çalışmasında elde edilen verilerden okul yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleriyle alakalı şu sonuçlara varılmıştır.

1. Yöneticilerin okulda, işbirliği yapmada, sosyal ilişkilerinde oldukça etkin olduğu,

2. Yöneticilerin okulda çalışan öğretmenlerine güvenmek, inanmak, onları takdir etmenin motivasyonu sağlamada etkili olduğunun bilincinde olduğu,

3. Yöneticilerin öğretmenlere okuldaki işler hakkında bilgi vermenin ve yapılan toplantılar dışında da onların görüşlerini almanın, alınan kararlara katılmalarının okulu benimsemelerini sağlamada, etkili motivasyon etkinlikleri olarak yeterince kullanmadıkları,

4. Yöneticilerce, öğretmenlerin iş doyumunu ve morallerini sağlamanın örgüt verimliliğine etkisinin üzerinde fazla durulmadığı,

5. Yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel beklenti ve ihtiyaçlarının çok az dikkate alındığı ve bu konuda yöneticilerin ilgisiz olduğu,

6. Yöneticilerin, öğretmenlerin etkinliklerinin gerçek anlamda değerlendirilme-sinin yapılmadığı konusunda fikir birliği halindedirler.

7. Cinsiyet, kıdem ve okuldaki görev değişkenlerine göre yöneticilerin motivasyonu sağlama etkinlikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çiçek (2002), Rize ilinde yapmış olduğu “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmasının sonunda şu önerileri sunmuştur.

1. Öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olunmalı, öğretmen gösterdiği performansı için vakit geçirilmeden kutlanmalı, resmi bayram törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkür etmek için tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantılar düzenlenmeli, öğretmenlerin öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru vb. asabilecekleri panolar yaptırılmalıdır.

2. Öğretmenler arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesi için, sinema, tiyatro, piknik, sportif vb. çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir.

3. Okul yöneticileri tarafından, öğretmenlere gösterdikleri performans için kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazılmalı, özel günleri kutlamak amacıyla öğretmenlere kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderilmelidir.

4. Öğretmenleri değerlendirirken yansız olunmalı, görevlendirmelerde adil davranılmalı, başarılı öğretmenlerin teşekkür ya da takdir belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunurken ayırım yapılmamalı, yasa ve yönetmelikler baskı aracı olarak kullanılmamalı öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için yardımcı olunmalı, dönem içerisinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlanmalıdır.

5. Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenlenmeli ve okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararlar öğretmenlerle birlikte alınmalıdır.

6. Eğitim-öğretimle ilgili toplantılarda tüm öğretmenlerin bulunmasını ve karar sürecinde katılmalarına özen gösterilmeli, sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı, okula alınacak araç ve gereçler gibi öğretmenleri yakından ilgilendiren konularda öğretmenlere danışılmalı ve okulla ilgili önemli kararlar öğretmenlerle birlikte alınmalıdır.

7. Başarılı öğretmenlerin maaşla ödüllendirilmesi için teklifte bulunulmalıdır.

Balcı (1989) "Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sistemi'ndeki Durum" adlı araştırmasında, öğretenele öğretemeyeni, çalışanla çalışmayanı değerlendirerek ödüllendirmenin güdülemenin başlangıcını oluşturduğunu belirtmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler "Olağanüstü başarı, uzmanlık dallarındaki temel beceri, öğrencilerini iyi yetiştirme ve öğretme, sınıf-içi davranışlarındaki etkinlik ve sınıf-dışı davranışlarındaki nitelik düzeyleri, az bulunan alanlarda başarılı çalışma, meslekteki kalıcılıkları ve mesleği benimsemiş olmaları, öğrenci başarısını artırmaları" gibi gerekçelerle birey ya da grup olarak ödüllendirilebilirler (Flannely ve Palaich 1985; Mitchell 1976).

Öğretmenlere verilecek ödüller genel olarak şöyle sıralanabilir:

Yan ücretler, her yıl % 10-15 dolayında hakedişe göre ödeme, her kademedeki artan kademeli maaş ödemesi, lojman, yazlık-kamp olanağı verme, terfi, tanıma ve tanıtma, toplum için anlamlı iş, çalışma saatinde fazladan boş zaman verme, favori ve zevkli iş verme, özerklik, kişisel gelişim sağlama, çalışana sahiplenme, kararlara katılımı sağlama.

Erzurum ili merkez ilçede ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerine yapılan, İlköğretim okul öğretmenlerinin motivasyonları: Farklılıkların ve sorunların araştırılması adlı çalışmada sonuçlar dikkat çekici niteliktedir (Barlı, Bilgili, Çelik, Bayrakçıken, 2010).

Sonuçlardan görüldüğü gibi, Erzurum'da görev yapan öğretmenlerin genel olarak motivasyon düzeyleri düşüktür. Ancak, özel okullarda ve sosyo-ekonomik düzeyi yüksek okullardaki öğretmenlerin motivasyonları daha yüksektir. Bu sonuç, fiziki faktörlerin, ekonomik seviyenin ve okulların sosyo-ekonomik yapılarının öğretmen motivasyonunu etkilediğini ortaya koymaktadır. Söz konusu noktalara odaklanılarak en azından bazı iyileştirmelerin yapılması, öğretmen motivasyonu

açısından olumlu katkılar sağlayabilecektir. Eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenler için, yükselme, terfi, maaşlarda iyileştirme gibi konularda bir takım düzenlemeler yapılarak, bu noktadaki beklentilere kısmen de olsa karşılık verilebilir. Böyle bir uygulama öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik edici olacağı gibi eğitimin kalitesini de etkileyecektir. Öte yandan Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde daha ciddi anlamda uygulanan, çeşitli ödüllendirme programlarının öğretmen motivasyonuna önemli katkıları olabilecektir. Gençlerin ve deneyimi az olan öğretmenlerin motivasyonlarının düşük olması nedeniyle, genç öğretmenler için ayrıca planlanan bir motivasyon paketi devreye sokulmalıdır. Sonuçta öğretmen motivasyonu konusunun sürekli gündemde tutularak; milli eğitim yöneticileri, öğretmenler ve akademik çevrelerin ortak bir platformda tartışarak ulaştıkları belirli güncel araçların uygulamaya yansıtılması, konunun daha iyi anlaşılması ve başarılı sonuçlara ulaşılması açısından önemli katkılar sağlayabilecektir.

Yıldırım (2008) “İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri” adlı araştırmasında uygulayıcılar için şu önerilerde bulunmaktadır.

1. Yaş değişkeni anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Milli Eğitim Bakanlığında mesleğe yeni başlamış bir öğretmene değil, her yaş grubuna hizmet içi eğitim verilebilir.

2. Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik duruma göre orta düzeyde bulunan okullara kaynak aktarımında farklı çalışmalar yapılabilir.

3. İlköğretim okulu müdürleri araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu, sorun çözme, eşitlik ve demokratik davranma, görev-sorumluluk, öğretmenin haklarını koruma, ödül kullanımı, tutum ve davranış konularında öğretmenlerin eleştirel yaklaşımını göz ardı etmeyecek hassasiyette olabilir.

Satıcı, Satıcı, Dayan (2009) “Genel liselerde görev yapan öğretmenleri motive eden faktörler” adlı araştırmasında genel liselerde öğretmenleri motive eden faktörlerle ilgili aşağıdaki önerileri öne sürmektedirler:

1. Araştırma bulguları ile ortaya çıkan ve öğretmenleri düşük düzeyde motive eden faktörler üzerinde yoğunlaşarak onların görev performansları arttırılabilir.

2. Öğretmenlerin motive edilmesinde ödül – teşvik sistemi daha adil uygulanabilir ve ödüllendirmede maddi ve belgesel ödüllerin yanında manevi ödüllendirmelere de yer verilebilir.

3. Okul içerisinde alınabilecek ve özellikle öğretmenleri yakından ilgilendiren kararların alınma sürecinde onların da katkısı sağlanabilir.

4. Öğretmenlerin görevde yükselme sisteminde liyakat esas alan bir model benimsenmelidir.

Kızmaz, Türkmenoğlu (2009) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme Yeterliklerini Algı Düzeyleri” adlı araştırmalarında, okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme yeterlikleri konusunda aşağıdaki sonuçlara dikkat çekmektedirler:

Yönetimde demokratik ve katılımcı olunmalıdır. Çağdaş yönetim anlayışının da önemli bir unsuru olan, yönetimde çalışanların karara katılması ilkesi okullarda özenle uygulanmalıdır. Öğretmenlerin işlerine daha iyi motive olabilmeleri ve işlerinde doyuma ulaşabilmeleri için yöneticiler, onların sorunlarıyla yakından ilgilenmeye özen göstererek öğretmenlere karşı olabildiğince dürüst ve objektif olmalıdırlar.

Sosyal faaliyetlere önem verilmelidir. Bu faaliyetler motivasyonu olumlu etkilemede kullanılan olmazsa olmazlardandır. Paylaşım alanı çok olan ve informel alanda da sosyal faaliyetlerle bir araya gelen bireylerin motivasyonları ve birbirlerine karşı olan iletişimleri de olumlu bir şekilde etkilenecektir.

Yöneticisi tarafından takdir edilmek her zaman çalışanları olumlu yönde etkilemektedir. Özel sektörün yaptığı gibi kamu sektöründe de (özellikle eğitim kurumlarında) başarıları duyurmak, takdirname vermek, teşekkür etmek, ayın ya da yılın en başarılı personelini seçmek gibi uygulamalar, iş görenleri olumlu yönde etkileyecektir. Okul yöneticileri, motivasyon açısından önemli bir unsur olan olumlu hareketlerin pekiştirilmesi ve takdir edilmesi konusuna dikkat etmelidirler. Yöneticiler, öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları, onların gereksinimlerini ve amaçlarını dikkate alarak, karşılıklı güven içinde öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim kurmaya özen göstermelidir.

Tüm öğretmenler için yükselme olanakları işe karşı motivasyon sağlamaktadır. Bu özellik tüm kurumlar tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Öğretmenlik mesleğinde terfi olanaklarının sınırlı olmasının, öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin terfi olanaklarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar ivedilikle yapılarak onlara mesleklerinde yükselme şansı tanınmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin

çeşitli yönlerden yeteneklerini gelişmesine katkıda bulunacak eğitim olanakları kurum tarafından sağlanmalıdır.

Yöneticiler teknik ve insani yeterliklere sahip olmalı, aynı zamanda bu yeterliklere değer vermeli, öğretmenlerin, özel yaşamıyla ilgili işe yansıyan sorunlarına kayıtsız kalmamalı, çözüme yönelik destek vermelidir. Okul yöneticileri, öğretmenlerle iletişimde empatik bir yaklaşımda bulunmalıdır.

Karaköse ve Kocabaş (2006) “Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri” adlı araştırmalarında özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Öğretmenlerin farklı boyutlardaki beklentilerinin iş doyumu ve motivasyonlarına etkisi konulu araştırmanın bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Devlet okullarında görev yapan öğretmenler yönetimde karara katılma ilkesinin okullarında yeterince uygulanmadığını ifade etmişlerdir. Bu nedenle okul yöneticileri, örgütün veya çalışanların geleceğine yönelik kararlar alırken öğretmenleri de karar alma sürecine dahil etmelidir.

2. Öğretmenlerin motivasyonlarına olumsuz yönde etki eden yetersiz fizikî ortam, özellikle devlet okullarında daha yeterli hale getirilmelidir. Öğretmenlerin çalıştıkları ortamdaki memnun olmaları onların olumlu yönde motive olmalarına ve verimli olmalarına etki edecektir. Çalışanların başarıları arttıkça örgüte olan bağlılığı artacak, bu durum örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

3. Öğretmen ve yönetici arasındaki karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişim, okul yöneticisinin çalışanları motive etmesine yardımcı olacaktır. Çalışanların doygunluk verici bir zihinsel ortama ve örgütsel iklime ihtiyaç duydukları görülmektedir. Doygunluk verici zihinsel bir ortamın ön koşulu olarak yönetimin nesnellığı ve dürüstlüğü gösterilmektedir. Okul yönetiminin bu konularda kesin ve kararlı olması çalışanlar tarafından beklenmektedir.

Yöneticiler, iş etiğine uygun davranışlar sergilemeli, çalışanlarının değerlerini dikkate almalı ve yenileşmeye açık olmalıdır.

Şahin (1997), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Güdüyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri’ nin belirlenmeye çalışıldığı yüksek lisans tezinde şu sonuçlara varmıştır: Okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme derecelerine ilişkin öğretmenlerin algıları, cinsiyete göre önemli bir farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenler kadın

öğretmenlere göre okul müdürlerini güdüleyici davranışlar göstermeleri bakımından daha olumlu bulmaktadırlar. Sosyo-ekonomik durum açısından bakıldığında, alt düzey okullarda çalışan öğretmenler, orta ve üst düzey okullarda çalışanlara göre okul müdürlerini güdüleyici davranışları gösterme düzeyleri açısından daha olumlu değerlendirmektedirler. İkinci kademe öğretmenleri birinci kademe öğretmenlerine göre okul müdürlerinin daha fazla güdüleme davranışı göstermelerini istemektedirler. Okul müdürlerinin güdüleyici davranış gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında önemli bir farklılık vardır. Öğretmenler okul müdürlerinin halen gösterdikleri güdüleme davranışlarının düzeyini düşük bulmaktadırlar.

Öztürk ve Dündar (2003) “Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler” adlı çalışmalarında kamu çalışanlarının motivasyonunda manevi ödüller yanında maddi ödüllerin de etkili olduğuna dikkat çekmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre şu öneriler sıralanmaktadır:

1. Çalışanlar manevi ödüllere olduğu kadar maddi ödüllere de önem vermektedirler. Bu yüzden çalışanlara manevi özendiricilerin yanında birtakım maddi özendiriciler de sunulmalıdır, bunların başında da para gelmektedir. Bu özendiriciler çalışanlarda işe bağlılığı artıracığı gibi yüksek bir motivasyon sağlayacaktır.

2. Kurumlarda yapılan işlerin takdir edilmesi çalışanlarda tatmin duygusu oluşturmaktadır. Yönetici-iş gören tüm çalışanlar yaptıkları işler oranında takdir edilmelidir. Takdir edilmek çalışanların işlerinde olumlu bir motivasyon sağlamasına neden olacaktır.

3. Kurumlarda ücret adaletsizliği aynı işi yapan insanlar arasında huzursuzluğa neden olmakta ve çalışanları yaptıkları işler noktasında olumsuz etkilemektedir. Bu durumun düzeltilmesi çalışanlar arasındaki huzursuzluğu ortadan kaldıracaktır.

4. Tüm çalışanlar için yükselme olanakları işe karşı motivasyon sağlamaktadır. Bu özellik tüm kurumlar tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.

Özgan ve Aslan (2008) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi” araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda okullarda var olan iletişim motivasyon problemlerine ilişkin olarak şu önerilerde bulunmaktadırlar:

1. Okul yöneticileri ve öğretmenler için iletişim ve motivasyon seminerleri düzenlenmelidir.

2. Okul yöneticileri ve öğretmenlere problem çözme ve çatışma yönetimi becerileri kazandırılmalıdır.

Kulpcu (2008) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticileri motive etmede kullanılabilir motivasyon araçları üzerine yaptığı bir incelemede, farklı olarak öğretmenlerin yanında yöneticilerin motivasyonu da ele almaktadır. Yapılan bu araştırma ile ortaya konan sonuçlara göre; eğitim sistemimizde kilit bir role sahip olan ilköğretim okullarında görev yapan personelin daha iyi motive edilmesinde fayda sağlayacağı düşünülen öneriler şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Genel eğilimlerin gösterdiği sonuçlar değerlendirildiğinde, ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyonu ile ilgili olarak, bazı temel faktörlerde kısmen bir tatmin oranının sağlanmış olduğu, ancak, bazı örgütsel ve yönetsel faktörlerde personelin daha çok tatmine ihtiyacı olduğu görülmektedir. İlköğretim okullarının örgüt yapılarında çağdaş yöntemlere göre yeni yapılanmalara gidilmesi ve yöneticilerin çağdaş yönetim teknikleri konusunda bilgilerini artıracak, bu teknikleri daha etkili uygulama olanağı sağlayacak eğitimlerin verilmesi faydalı olabilir.

2. İlköğretim okulu çalışanlarını çalışmaya isteklendirmek ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırmak amacıyla, uygun motivasyon araçlarının kullanımıyla oluşturulan, planlama, uygulama, denetim, ve yeniden düzenleme aşamalarından oluşan, modern bir motivasyon yönetimi oluşturulmasının örgüt üst düzey yöneticileri tarafından dikkatle ele alınması, motivasyon yönetimi konusunun hizmet içi eğitimlere ve seminerlere dahil edilmesi faydalı olabilir. Bu amaçla oluşturulacak sistemde; örgütün ve çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, örgüt ve çalışanların hedeflerinin birleştirilmesi esas alınmalıdır. Uygulanacak motivasyon araçlarının belirlenmesinde farklı görev alanları ve bireysel farklılıklar göz ardı edilmemelidir. Bireysel çabaları, yaratıcılığı, hedefe yönelik performans ve verimliliği etkilemek için kullanılabilir motivasyon araçlarına öncelik verilmelidir. Üst seviye yönetimlerde yukarıda belirtilen hususlara önem verilirken, daha alt seviye yönetimlerce (taşra teşkilatı ve okul yönetimleri), personelin bireysel farklılıklarından kaynaklanan motivasyon algılaması farklılıklarına önem verilmeli, her motivasyon aracının her bireyi farklı oranlarda motive edeceği dikkate

alınmalıdır. Bu amaçla, personeli motive edecek araçlar belirlenirken, başarılarla verilecek ödüller çeşitlendirilebilir ve personele, başarıları oranında ödüller arasında seçim yapma imkanı tanınabilir.

3. Bu araştırmanın alt problemlerinde ortaya konan bireysel farklılıklara göre ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde; ilköğretim okullarında görev yapan personelin görevi (yönetici veya öğretmen), branşı, meslekteki görev süresi ve medeni durumunun kullanılacak motivasyon araçları açısından önemli bir fark yaratmadığı; personelin görev yaptığı okulun konumu (il/ilçe merkezindeki okullar veya kasaba/köy okulları) ve personelin cinsiyetinin ise kullanılacak motivasyon araçları açısından önemli farklar yarattığı görülmüştür. Örgüt tarafından oluşturulacak motivasyon yönetiminin planlama ve uygulamasında kullanılacak motivasyon araçlarının belirlenmesinde, bu bireysel farklılıkların dikkate alınması; motivasyon yönetiminin denetim ve yeniden düzenleme aşamalarında ise, zamana bağlı olarak meydana gelebilecek değişiklikler takip edilerek, kullanılan motivasyon araç ve yöntemlerinde gereken değişikliklerin yapılması faydalı olabilir.

4. İl ve ilçe merkezlerindeki okullarda ön plana çıkan ve tatminsizlik oluşturduğu görülen sınıf mevcutlarının uygun eğitim ortamı sağlayacak düzeyin üstünde olması konusunda, son yıllarda belirgin bir hızlanma görülen yeni derslik yapımı çalışmalarının artırılarak devam etmesi faydalı olacaktır. Ancak derslik sayılarının artırılmasının istenen eğitim kalitesine ulaşmada tek başına yeterli olmayacağı, artırılan dersliklerde hizmet vermek üzere, uygun kalite ve sayıda yeni öğretmen istihdamının da hesaba katılması önem kazanmaktadır.

Kasaba ve köy okullarında ortaya çıkan iş güvencesi konusundaki tatminsizliğin, sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin yüksek oranda bu okullarda görevlendirilmiş olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Bu konuda yapılacak yasal düzenlemelerde, örgüt amaçları ve hedeflerinden taviz vermeksizin, bu personelden verimli ve etkili çalışanlar için iş güvencesi sağlayacak bir takım iyileştirmeler yapılması faydalı olabilir.

5. Resmi ve özel ilköğretim okulları arasında ortaya çıkan farklılıkların, bu okullardaki yönetim anlayışındaki farklılıklar ile bu okullarda öğrenim gören öğrencilerin profillerindeki farklılıklardan kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Resmi ilköğretim okullarında, örgüt içi iletişimi artırıcı ve örgüt ortamını iyileştirici bazı tedbirler alınmasının; özel ilköğretim okullarında ise yönetim anlayışının karlılık

yanında eğitim kalitesine ve disiplinine de önem verecek şekilde yapılanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

6. Cinsiyetler arasındaki ortaya çıkan farklılıkların ağırlıklı olarak toplumsal hayatta halen var olan kurallar ve geleneksel beklentilerin cinsiyetlere yüklediği rollerden kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Örgütün oluşturacağı motivasyon yönetiminde cinsiyetler arasındaki farklılıklara göre farklı motivasyon araçlarının kullanılması faydalı olabilir.

Topçu'nun (1995) "Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerini Güdüleme Sorunları" konulu yüksek lisans tezinde 167 sınıf öğretmeniyle gerçekleştirilen araştırma sonucunda, başarı değerlendirmelerinin objektif olarak yapılmaması, dışsal, içsel ve sistem ödüllerine ulaşma ölçütlerinin belirsizliği, güdüleme alanında yapılan etkinliklerin yetersizliği; motive olabilecekleri çalışma şartlarına sahip olmamaları, ilköğretim öğretmenlerinin motivasyonlarının nasıl sağlanacağına gerçekçi olarak saptanmamış olması en önemli sorunlar olarak algılanmıştır. Araştırmada önemli görülen diğer motivasyon sorunları ise şunlardır: Motivasyon konusunda öğretmenler arasında dayanışma olmaması, motivasyon sürecine gerçekten önem verilmemesi, öğretmenleri motivasyonun gerekliliğine yöneticilerin inanmaması, yasal metinlerde motivasyon konusunda ödüllerden çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verilmesi ve sıkı bir denetim politikasının izlenmesi (Akt. Çiçek, 2002).

2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar

Matyskiel (1990) araştırmasında iş adamlarının, öğretmenlerin ve yüksek okul öğrencilerinin eğitim alanında, performansa dayalı ödüllendirme sistemi hakkındaki algılarını saptamayı amaçlamıştır. Araştırma anketi, araştırma grubunun hem devlet hem de özel sektörde (verimlilik ve güdülemeyle ilişkili olarak kendilerinin verimliliği hakkında) değerlendirme ve ödüllendirme yapılarıyla ilgili yanıtlarını araştırarak biçimde düzenlenmiştir. Araştırma sonucunda, her üç grubun da performansa dayalı ücret yapısı kullanılarak çalışanların güdülenmesine ilişkin görüşleri oldukça benzer bulunmuştur. Katılımcıların çoğu, iş hayatında bir yol seçmeleri söz konusu olduğunda maaş ve diğer ödemelerin göz önünde tutulacak en önemli hususlar olduğuna ve değerlendirme sürecinde müfettişlerin en önemli faktör olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca katılımcılar, eğitim alanının

uygun bir ödeme sağlanması, pozitif performansın ödüllendirilmesi, müfettiş ve okul müdürlerinin adil ve uygun şekilde değerlendirme yapmaları konularında eğitilmeleri açısından büyük ölçüde eksiklikleri olduğunu belirtmişlerdir (Akt. Çiçek, 2002).

Öğretmenleri daha etkili kılmak için güdüleme ve örgütsel özendiricilerle ilgili olarak Charles H. Sederberg Clark (1990) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, güdülenmeyi sağlayan birbirini tamamlayıcı nitelikte yedi gereksinim saptanmıştır. Bunlar; güven duygusu, kaygıdan uzak olma, güvenlik, sembolik de olsa maddi bir şeyle ödüllendirme, fikirlerin desteklenmesi ve olanak sağlamadır. Çalışma ayrıca, önemsiz olduğu ve bir şeylerden yoksun bırakıldığını hissetme duygusunun öğretmenleri işi bırakmaya ittiği sonucuna varılmıştır (Czubaj, 1996; akt. Çiçek 2002)

Ramachandran (2005) tarafından Hindistan'da yapılan "Teacher Motivation In India" adlı çalışmada ilkökul öğretmenlerinin motivasyonunu engelleyen başlıca problemler olarak şunlar belirtilmektedir.

1. Bir öğretmene düşen ve her yıl artma eğilimindeki aşırı sayıda öğrenci sayısı,
2. Öğretmenlerle öğrenciler arasındaki sosyal farkların olması, öğrencilerin daha alt sosyo-ekonomik düzeyde bulunmasından kaynaklanan sebepler,
3. Birleştirilmiş sınıf, taşra bölgesindeki öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap veremeyen eğitim, öğretim sistemi, ve bu problemlerin giderilmesi için yeterince okul yöneticilerine, öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimin verilmeyişi,
4. Atamaların yapılması ya da durdurulmasıyla ilgili siyasi yolsuzluklar,
5. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin devlet tarafından eğitim-öğretim dışındaki bazı işlerle görevlendirilerek gereksiz meşguliyetleri,
6. Uzun süreli hazırlıkları iyi yapılmamış, ihtiyaçlar göz önünde tutulmadan tasarlanmış ve her yıl yapılan yetiştirme seminerleri,
7. Siyasi ya da maddi yolsuzluk, uyuşmazlık vb. sebeplerden dolayı çok sayıda okul yöneticisi ve öğretmenin mahkemelik olmasından kaynaklanan uzun süreli davaların maddi ve psikolojik baskısı.

Adelabu (2005) "Teacher Motivation And Incentives In Nigeria" adlı çalışmasında ilginç sonuçlarla karşılaşmaktadır. Nijerya eğitim sisteminde, öğretmenler için ödüllendirme sistemi, mesleğin içeriği ve şartları açısından bir çeşit sistematik motivasyon krizi var. Okul binaları çoğunlukla köhneleşmiş, okullar aşırı kalabalıklaşmış, ödüllendirme sistemi, maaşlar ve ücretler açısından çoğunlukla

tatmin edici olmadığı gözükmektedir. Son yıllardaki gelişmeler öğretmenlerin motivasyonunda tatmin edici bir gelişmeyi dikkat çekecek kadar belirgin değildir.

Yine de, bu çalışma, özellikle 1999'da demokratik hükümetin gelişyle Nijeryalı öğretmenlerin mesleki morallerini geliştirmede tutarlı bir eğilimin olduğunu belirtmektedir. Artan küreselleşme eğilimi, bilgi güdümlü ekonomiye doğru yönelim, özel sektörün eğitime katılmasında artan tempo, ve eğitimde federal finansmanın iyileştirilmesi gibi okul sistemi dışındaki gelişmeler öğretmenlerin işlerine bağlılıklarında ve morallerinde takdir edilir bir gelişim sağladı. Eğer bu eğilim devam ederse, Nijerya'da öğretmenlerin motivasyonunda gözle görülür ve tatmin edici bir gelişmeye şahit olunacaktır.

Yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde öğretmenlerin motivasyonu ile ilgili olarak özellikle tanınma, güven duygusu, karara katma, güvenlik, iletişim, fiziki çalışma şartları, mesleki gelişme, gelir düzeyi, ödüllendirme sistemi, örgüt iklimi, değerlendirme sistemi ile birey olarak değer görme, vb. hususların öğretmenlerin güdülenmesini sağlamada önemli olduğu görülmektedir.

3.BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, araştırmanın evren ve örnekleme, ölçme aracına, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri geçmişte ve şu anda olan durumu var olduğu şekilde betimleyen araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olanlar var oldukları koşullar içerisinde tanımlanır ve herhangi bir şekilde değiştirme çabası olmaz. Önemli olan araştırma konusunu var olduğu şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2002).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Örneklem büyüklüğünü belirlemede farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden faydalanılmıştır. Bu çizelgeden, resmi ilköğretim okulu öğretmenleri için örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Çizelgede 100 kişilik evrende % 95'lik güven düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 85 kişi, 1000 kişilik evrende % 95'lik güven düzeyi için ve % 4'lük sapma miktarı esas alındığında gerekli örneklem büyüklüğü ise 375 olarak belirtilmiştir (Balcı, 2002). Bu ölçütü dikkate alarak, örnekleme girecek öğretmen sayısı 452 olarak belirlenmiştir. Her ilçede, örnekleme girecek öğretmen ve okul sayısının belirlenmesi, öğretmenler için tüm ilçelerdeki toplam öğretmen sayısına (1669); okullar için tüm ilçelerdeki toplam okul sayısına (175) oranlanarak belirlenmiştir. Böylece çok aşamalı tabakalı bir örnekleme yaklaşımı uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturan öğretmenlerin ve okulların ilçelere göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Evren ve Örneklemi Oluşturan Okul ve Öğretmen Dağılımı

İlçe Adı	Evreni Oluşturan Okul Sayıları	Örneklemi Oluşturan Okul Sayıları	Evreni Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı	Örneklemi Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı
Uşak(Merkez)	66	32	1042	264
Banaz	36	17	203	45
Eşme	29	14	175	40
Karahallı	12	6	63	30
Sivaslı	18	9	107	35
Ulubey	14	7	79	38
Toplam	175	85	1669	452

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını belirleme” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde öğretmenlerin kişisel bilgileri (cinsiyet, görev, branş, kıdem, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü, hizmet yılı) yer almaktadır. İkinci bölümünde ise 30 maddelik 5’li likert tipinde okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını (ÖMEY) belirleme ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliğini sınamanın diğer bir yolu da açımlayıcı faktör analizinin yapılmasıdır (Büyüköztürk, 2003). Bu kapsamda ölçekteki maddelerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve Bartlett testi yapılmıştır. Çünkü veriler üzerinde faktör analizinin yapılabilmesi için KMO değerinin en az 0.60 olması ve Bartlett Sphericity testinin anlamlı çıkması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2003). Bu ölçek için hesaplanan KMO değeri 0.958 ve Bartlett’s Test of Sphericity değeri 8479.42 ($p<.001$) olarak hesaplanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan bu değer faktör analizi yapılabileceğinin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Ölçeğin açımlayıcı faktör analizi temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Faktör analizi işleminde maddelerin faktör yükünün en az 0.40 olması ve maddeler iki ayrı faktör altında toplandığında faktör yükleri arasındaki farkın en az 0.10 olması ölçüt alınmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde 40 maddenin 4 faktöre ayrıldığı görülmüştür. Ancak, ölçekte yer alan 10 maddenin iki veya daha fazla faktördeki yük değerleri birbirine çok yakın olması (fark 0.10'dan küçük) nedeniyle bu maddelerin ölçeğin yapı geçerliğini düşürdüğüne karar verilmiş ve ölçekten çıkartılmıştır. Geriye kalan 30 madde üzerinden temel bileşenler analizi ve varimax döndürme işlemi sonucunda ölçek maddelerinin öz değeri 1'den büyük olan 4 faktör altında toplandığı, faktör yük değerlerinin 0.35 ile 0.78 arasında değer aldığı belirlenmiştir. Ancak ölçekte faktör öz değerleri sırasıyla 12.931 (birinci faktör), 9.67 (ikinci faktör), 1.17 (üçüncü faktör) ve 1.09 (dördüncü faktör) dir. Ölçeğin öz değerleri diğer iki alt faktörün öz değerlerinden oldukça yüksek olması nedeniyle ölçek iki faktör altında ele alınmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir. Faktör analizi 2 boyut esas alınarak zorlanarak tekrar yapıldığında ölçeğin birinci faktör varyansın %35.62'ni ve ikinci faktör varyansın %18.43'nü olmak üzere toplam varyansın %54.05'ni açıklayabildiği belirlenmiştir. Ölçeğin birinci boyutunda 18 madde (1, 2, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 27) yer alıp “Örgütsel Yönetel Motivasyon Yaklaşımları (ÖYMY)” şeklinde ölçeğin ikinci alt boyutunda ise 12 madde (3, 6, 8, 10, 14, 15, 16, 23, 25, 28, 29, 30) yer alıp “Psiko Sosyal Motivasyon Yaklaşımları (PSMY)” şeklinde isimlendirilmiştir. Ölçeğin tümü ve alt faktörlerinden elde edilen ölçümlerin güvenilirliği için Cronbah alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.93 (ölçeğin tümü), .89 (ÖYMY alt faktörü) ve 0.86 (PSMY alt faktörü) olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler ölçümlerin güvenilirliği için yeterli olarak (>.70) kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2003).

3.4. VERİ ANALİZİ

Bu araştırmada kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde öğretmenlerin kişisel bilgileri (cinsiyet, görev, branş, kıdem, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü, hizmet yılı) yer almaktadır. Birinci bölümde yer alan verilerin analizinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılarak frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak tablo ile sunulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde yer alan 30 maddelik 5'li likert tipinde yer alan okul müdürlerin öğretmenleri motive etme yaklaşımları ölçeği ile sorgulanmıştır. Bu ölçekte yer alan maddelerinin her biri 1'den (Hiç) 5'e (Pek Çok) doğru puanlanmıştır.

Öğretmenlerin ÖMEY ölçeğinde yer alan maddelere katılma düzeyini gösteren puan aralıkları şöyledir;

<u>ÖMEY Ölçeği Ortalama Puan</u>	<u>Katılma Düzeyi</u>
1.00-1.79	Hiç
1.80-2.59	Az
2.60-3.39	Orta
3.40-4.19	Çok
4.20-5.00	Pek Çok

Diğer taraftan ÖMEY ölçeğinden elde edilen puanların analizinde SPSS 17.0 paket programı kullanılmıştır. Bu bağlamda ölçeklerde yer alan her bir maddenin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablo halinde sunulmuştur. Ölçeklerden elde edilen toplam puanların çeşitli değişkenler bağlamında analizinde bağımsız gruplar için *t*-testi, tek yönlü ANOVA testi, anlamlı farkın bulunması durumunda gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla Tukey HSD analizi yürütülmüştür. Elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur.

4.BÖLÜM: BULGULAR

4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu araştırma kapsamında ankete cevap veren katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımları

Değişken		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	212	46.9
	Erkek	240	53.1
Alan	Sınıf Öğretmeni	220	48.7
	Branş Öğretmeni	232	51.3
Görevi	Öğretmen	452	100
Kıdem	1-4 yıl	80	17.7
	5-9 yıl	115	25.4
	10-14 yıl	107	23.7
	15-19 yıl	65	14.4
	20 yıl ve üzeri	85	18.8
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	48	10.6
	Eğitim Enstitüsü	22	4.9
	Lisans	368	82.7
	Lisans Üstü	14	3.1
Okul Türü	Kamu Okulu	452	100
Bulduğunuz Okulda Çalışma Süresi	1-4 yıl	291	64.4
	5-9 yıl	94	20.8

Tablo 4.1'in devamı

Değişken		f	%
Bulduğunuz Okulda Çalışma Süresi	10-14 yıl	45	10.0
	15-19 yıl	15	3.3
	20 yıl ve üzeri	7	1.5

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi katılımcıların %46.9'u kadın, %51.3'ü branş öğretmeni, %93.6'ı öğretmen olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların %17.7'i 1-4 yıl, %25.4'ü 5-9 yıl, %23.7'i 10-14 yıl, %14.4'ü 15-19 yıl ve %18.8'i 20 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Ayrıca katılımcıların %81.4'ü lisans, %10.6'ı ön lisans öğrenim düzeyine, %100'ü kamu okullarında görev yapmakta, %64.4'ü 1-5 yıl, %20.8'i 6-10 yıl ve %10'u 11-15 yıl arasında bulunduğu okulda görev yapmaktadır.

4.1.1. Örgütsel-Yönetmel ve Psiko-Sosyal Boyutlara Ait, Müdürlerin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeylerine ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 4.2'de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarının uygulama düzeyine ilişkin betimsel istatistik

Değişken	N	\bar{x}	SS	Düzeyi
Boyut 1: Örgütsel Yönetmel Motivasyon Yaklaşımı (ÖYMY)	452	3.55	0.73	Çok
Boyut 2: Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımı (PSMY)	452	3.56	0.82	Çok
ÖMEYUD Ölçeğin Tümü	452	3.57	0.75	Çok

Tablo 4.2 ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin alt boyutlar bakımından incelendiğinde örgütsel yönetmel motivasyon yaklaşımını (ÖYMY) (\bar{x}

=3.55, SS=.73) ve psiko-sosyal motivasyon yaklaşımını (PSMY) (\bar{x} =3.56, SS=.82) “çok” düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin ölçeğin tümüne ilişkin algılarının ortalaması \bar{x} =3.57, standart sapması SS=.75 olup motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeylerinin “çok” düzeyinde olduğu söylenebilir.

4.1.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Örgütsel ve Yönetmel Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Okul müdürlerinin öğretmenleri örgütsel ve yönetmel motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin betimsel istatistik değerleri Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.3. Okul müdürlerinin öğretmenleri örgütsel yönetmel motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin betimsel istatistik değerleri

No	Madde	\bar{x}	SS
S12.	Öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılı olması	3.90	0.91
S20.	Öğretmenlerin işlerine saygı duyması	3.83	0.97
S9.	Öğretmenlerin sorumluluklarını açık olarak belirtmesi	3.76	0.95
S19.	Görevimizi yaparken serbest bırakır. (müdahaleci olmaması)	3.70	0.98
S22.	Çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırır.	3.69	0.97
S4.	Öğretmenlerin yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır.	3.69	0.98
S13.	Söz ve davranışlarıyla öğretmenlerin yanında bir mesai arkadaşı olduğu hissini uyandırır.	3.68	1.06
S26.	Çocukların öğretmenlere emanet olduğunu ve onların iyi yetiştirilmesi gerektiğini vurgulayıp hissettirir.	3.68	0.96
S7.	Öğretmenlere okulla ilgili işler hakkında bilgi verir.	3.66	1.02
S17.	Mesleğimizle ilgili sorunlarımızın çözümünde yardımcı olur.	3.66	0.97
S2.	Öğretmenlerin etkinliklerini yapıcı bir şekilde değerlendirir.	3.64	0.99

Tablo 4.3'ün devamı

No	Madde	\bar{x}	SS
S18.	Öğretmenlerini eğitim alanındaki gelişmeler konusunda haberdar eder.	3.63	1.02
S1.	Okulla ilgili alınan kararlarda düşünce ve görüşlerimizi alır.	3.51	1.07
S5.	Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatları oluşturur.	3.48	1.01
S11.	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder (Yüksek Lisans,dil,iletişim vs.).	3.36	1.07
S21.	Öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatması	3.31	1.05
S24.	Öğretmenler görev yaparken sürekli kontrol etmesi	3.19	1.02
S27.	Maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söylemesi	2.99	1.28
	Genel Ortalama	3.55	0.73

Tablo 4.3'deki maddelerin genel aritmetik ortalama değeri dikkate alındığında öğretmenlere göre okul müdürleri, örgütsel ve yönetsel motive etme yaklaşımlarını çok düzeyinde uyguladıkları görülmektedir.

Tablo 4.3'deki maddelerin aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında müdürlerin öğretmenleri örgütsel ve yönetsel motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyleri bakımından “*Öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılı olması* ($\bar{x}=3.90$)”, “*Öğretmenlerin işlerine saygı duyması* ($\bar{x}=3.83$)”, “*Öğretmenlerin sorumluluklarını açık olarak belirtmesi* ($\bar{x}=3.76$)”, “*Görevleri yaparken serbest bırakması (müdahaleci olmaması)* ($\bar{x}=3.70$)” ve “*Çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırması.* ($\bar{x}=3.69$)” şeklindeki motive etme yaklaşımlarına daha çok yer verdikleri görülmektedir.

Diğer taraftan katılımcılara göre okul müdürlerinin örgütsel yönetsel motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyleri bakımından “*Maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söylemesi* ($\bar{x}=2.99$)”, “*Öğretmenleri görev yaparken sürekli kontrol etmesi* ($\bar{x}=3.19$)”, “*Öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatması*

($\bar{x}=3.31$)” ve “*Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder* (Yüksek Lisans, dil, iletişim vs.). ($\bar{x}=3.36$)” şeklindeki motive etme yaklaşımlarını orta düzeyde yani görel olarak diğer yaklaşımlara göre daha az uygulamakta oldukları görülmektedir.

4.1.3. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Psiko-Sosyal Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tablo 4.4. Okul müdürlerinin öğretmenleri psiko-sosyal motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin betimsel istatistik değerleri

No	Madde	\bar{x}	SS
S10.	Öğretmenlerle dostça iletişim kurar.	3.78	1.07
S15.	Güler yüzlü ve sempattir.	3.74	1.05
S16.	Yaptığımız faaliyetleri sözlü olarak takdir eder	3.72	1.03
S8.	Öğretmenlere yaptıkları işlerde sürekli güvendiğini hissettirir.	3.67	0.98
S6.	Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlar.	3.65	1.00
S28.	Okul dışı aktivitelerle (piknik, gezi vs.) birlik-beraberliğin geliştirilmesini sağlar.	3.55	1.11
S14.	Hatalarımızı herkesin içinde yüzümüze vurmaz.	3.49	1.22
S30.	Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde para veya hediye ile ödüllendirir.	3.42	0.98
S25.	Özel günlerimizde (doğum günü, nişan, sünnet vb.) yanımızda olur.	3.37	1.16
S29.	Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirir.	3.25	1.20
S3.	Öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenir.	3.21	1.06
	Genel Ortalama	3.56	0.82

Tablo 4.4'deki maddelerin genel aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında öğretmenlere göre okul müdürleri, psiko-sosyal motive etme yaklaşımlarını çok düzeyinde uyguladıkları görülmektedir.

Tablo 4.4'deki maddelerin aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında okul müdürleri öğretmenleri psiko-sosyal motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyleri bakımından “Çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırması ($\bar{x}=3.80$)”, “Öğretmenlerle dostça iletişim kurması ($\bar{x}=3.78$)”, “Güler yüzlü ve sempattir ($\bar{x}=3.74$)”, “Yaptığımız faaliyetleri sözlü olarak takdir eder ($\bar{x}=3.72$)” ve “Öğretmenlere yaptıkları işlerde sürekli güvendiğini hissettirir. ($\bar{x}=3.67$)” şeklindeki motive etme yaklaşımlarına daha çok yer vermektedirler.

Diğer taraftan katılımcılara göre okul müdürlerinin öğretmenleri psiko sosyal motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyleri bakımından “Öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi ($\bar{x}=3.25$)”, “Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirmesi ($\bar{x}=3.19$)” ve “Özel günlerimizde (doğum günü, nişan, sünnet vb.) yanımızda olur ($\bar{x}=3.37$)” şeklindeki motive etme yaklaşımlarını orta düzeyde uyguladıkları görülmektedir.

4.1.4. Cinsiyet ve Branş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine Ait Bulgular

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet ve branş (sınıf ve branş öğretmeni) değişkenleri bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmıştır. T- testi sonuçları tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin kadın ve erkek öğretmen görüşleri

Değişken	Cinsiyet	n	Ort.	SS	sd	<i>t</i>	<i>P</i>
Örgütsel -Yönetmel Motivasyon Yaklaşımı (ÖYMY)	Kadın	212	212	3,56	450	.094	.926
	Erkek	240	240	3,55			
Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımı (PSMY)	Kadın	212	212	3,61	450	1.160	.247
	Erkek	240	240	3,52			
Ölçeğin Tümü	Kadın	212	3.59	0.73	450	.576	.565
	Erkek	240	3.55	0.76			

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda ilköğretim yöneticilerinin örgütsel yönetmel [$t(450) = .094, p > .05$] ve psiko-sosyal [$t(450) = 1.160, p > .05$] motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Benzer şekilde yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama sıklığına ilişkin kadın ($\bar{x}=3.59, SS=.73$) ve erkek ($\bar{x}=3.55, SS=.76$) öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır [$t(450) = .576, p > .05$]. Buna göre okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama sıklıkları ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet bakımından farklılaşmadığı ifade edilebilir.

4.1.5. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş bakımından anlamlı bir fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarının uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin branşa göre *t*-testi sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	sd	t	P
Örgütsel Yönetmel Motivasyon Yaklaşımı (ÖYMY)	Sınıf Öğretmeni	220	3.56	0.80	450	.069	.945
	Branş Öğretmeni	232	3.55	0.68			
Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımı (PSMY)	Sınıf Öğretmeni	220	3.52	0.89	450	-1.045	.297
	Branş Öğretmeni	232	3.61	0.76			
Ölçeğin Tümü	Sınıf Öğretmeni	220	3.56	0.82	450	-.392	.695
	Branş Öğretmeni	232	3.59	0.69			

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklem t -testi sonucunda ilköğretim yöneticilerinin örgütsel yönetmel [$t(450) = .069, p > .05$] ve psiko-sosyal [$t(450) = -1.045, p > .05$] motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Benzer şekilde okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin sınıf ($\bar{x}=3.56, SS=.82$) ve branş ($\bar{x}=3.59, SS=.69$) öğretmenlerinin görüşleri arasında da anlamlı bir fark saptanmamıştır [$t(450) = -.392, p > .05$]. Buna göre okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri branş bakımından farklılaşmamaktadır.

4.1.6. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Bakımından Bulguları

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından dağılımları Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından dağılımı

Değişken	Kıdem	N	\bar{x}	SS
Örgütsel Yönetsel Motivasyon Yaklaşımı (ÖYMY)	1-5 yıl	80	3.42	0.74
	6-10 yıl	115	3.53	0.67
	11-15 yıl	107	3.56	0.72
	16-20 yıl	65	3.60	0.70
	21 yıl ve üzeri	85	3.67	0.86
Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımı (PSMY)	1-5 yıl	80	3.53	0.89
	6-10 yıl	115	3.53	0.74
	11-15 yıl	107	3.54	0.79
	16-20 yıl	65	3.63	0.82
	21 yıl ve üzeri	85	3.64	0.93
Ölçeğin Tümü	1-5 yıl	80	3.48	0.77
	6-10 yıl	115	3.54	0.68
	11-15 yıl	107	3.57	0.73
	16-20 yıl	65	3.62	0.72
	21 yıl ve üzeri	85	3.67	0.87

Tablo 4.7 incelendiğinde 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler diğer öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretmenleri örgütsel yönetsel ve psiko-sosyal motive etme yaklaşımlarını daha çok uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin motive etme yaklaşımlarını uygulama sıklığına ilişkin genel görüşleri kıdem bakımından incelendiğinde 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri görülmektedir. Ancak okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri kıdem bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi, gruplar arası karşılaştırmalar için Tukey-HSD testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgütsel Yönetsel Motivasyonu Yaklaşımı (ÖYMY)	Gruplar arası	2.802	4	0.701	1.289	.274
	Gruplar içi	242.984	447	0.544		
	Toplam	245.786	451			
Psiko-Sosyal Motivasyonu Yaklaşımı (PSMY)	Gruplar arası	1.067	4	0.267	.389	.816
	Gruplar içi	306.269	447	0.685		
	Toplam	307.335	451			
Ölçeğin Tümü	Gruplar arası	1.780	4	0.445	.784	.536
	Gruplar içi	253.904	447	0.568		
	Toplam	255.684	451			

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi ANOVA sonuçları okul müdürlerinin öğretmenleri “örgütsel yönetsel” [$F(4-447) = 1.289, p < .05$] ve “psiko-sosyal” [$F(4-447) = .389, p < .05$] motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Yapılan ANOVA sonucunda okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin genel öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır [$F(4-451) = .784, p > .05$]. Buna göre okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri kıdem bakımından değişmemektedir.

5. BÖLÜM: TARTIŞMALAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen bulgular farklı çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre Uşak ili sınırları içerisinde ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenleri örgütsel-yönetmel motivasyon yaklaşımlarını ve psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarını çok düzeyinde kullandıkları saptanmıştır. Okul müdürlerinin psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarını ($\bar{x}=3.56$), örgütsel-yönetmel motivasyon yaklaşımlarına ($\bar{x}=3.55$) göre çok az da olsa, görel olarak daha fazla kullandıkları görülmektedir. Okul müdürleri öğretmenleri psiko-sosyal motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyleri bakımından “Öğretmenlerle dostça iletişim kurma ($\bar{x}=3.78$)”, “Güler yüzlü ve sempatik olma ($\bar{x}=3.74$)”, “Yapılan faaliyetleri sözlü olarak takdir etme ($\bar{x}=3.72$)” ve “Öğretmenlere yaptıkları işlerde sürekli güvendiğini hissettirme ($\bar{x}=3.67$)” şeklindeki motive etme yaklaşımlarını daha çok uyguladıkları görülmektedir. Diğer taraftan “Öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi ($\bar{x}=3.25$)”, “Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirmesi ($\bar{x}=3.19$)” ve “Özel günlerde (doğum günü, nişan, sünnet vb.) yanlarında olması ($\bar{x}=3.37$)” şeklindeki motive etme yaklaşımlarını orta düzeyde ve görel olarak diğer yaklaşımlara göre daha az uygulamakta oldukları görülmektedir. Ünal (2000)’ın İstanbul’da ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlamak amacıyla yaptıkları etkinlikleri, yönetici ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre saptamayı amaçlayan çalışmasında, okul müdürlerinin önemli olan psiko-sosyal motivasyon etkinliklerini (Öğretmenlerle iyi iletişim kurması; İnsan ilişkilerinde iyi olması; Öğretmenlerin yaptığı işin önemli olduğuna ve iyi yaptıklarına inanması ve güvenmesi; Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi gibi) çoğunlukla gerçekleştirdiği saptanmıştır. Bu sonuçlar, araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Yine Satıcı, Satıcı, Dayan (2009)’ın “Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenleri Motive Eden Faktörler” adlı çalışmasında da “Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir.” maddesi çalışmaya katılan öğretmenler tarafından yüksek bir tercihle “tamamen katılıyorum” şeklinde değer bulmuştur. Bu çalışmada da görüldüğü gibi, öğretmenlerin psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarından çok etkilendikleri söylenebilir. Karaköse ve Kocabaş (2006) çalışmalarında, genel

olarak devlet okullarında çalışan öğretmenlerin, psiko-sosyal motivasyonun önemli bir unsuru olan iletişim bağlamında, müdürleriyle sorunlarını açık ve rahat bir şekilde konuşabildikleri yönünde olumlu görüş belirtmişlerdir. Barlı, Bilgili, Çelik, ve Bayrakçeken, (2010)' in "İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Motivasyonları" adlı çalışmalarında da ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin müdürleri tarafından psiko sosyal motivasyon yaklaşımlarını çok düzeyde kullandıkları görülmektedir. Yine bir başka çalışmada da, ilköğretim okullarında görev yapan personelin en çok motive olduğu motivasyon araçlarının örgütsel-yönetsel ve psiko-sosyal motivasyon yaklaşımları olduğu görülmekte ve başarı, kişisel becerileri kullanabilme olanakları, yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler bulunması şeklinde sıralanmaktadır (Kulpcu, 2008). Tüm bu bulgular kapsamında, okul müdürlerinin öğretmenlerin davranışlarını harekete geçirmede ya da eğitimsel faaliyetleri sürdürmede önemli ölçüde psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarından yararlandıkları söylenebilir.

Bu araştırmada, okul müdürlerinin, örgütsel-yönetsel motivasyon yaklaşımlarını öğretmenlerin eğitsel görevlerini gerçekleştirmelerinde çok düzeyinde kullandıkları görülmektedir. Bu bağlamda, Kızmaz ve Türkmenoğlu (2009)'nun çalışmasında da, okul müdürlerinin çoğunlukla, okulun fiziki şartlarının elverişli bir hale getirilmesi; ders araç ve gereçlerinin rahat kullanılması ve çalışmak isteyen öğretmene her zaman destek verilmesi gibi örgütsel-yönetsel davranışların öğretmenleri motive ettiklerine inandıklarını ve bu davranışları gösterdiklerini belirten sonuçlar ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Baygut (2007)' un çalışmasında, öğretmenler okul müdürlerinin, öğretmenin ihtiyaçlarını tanıma, eşitlik ve demokratik davranma, haklarını koruma gibi örgütsel-yönetsel motive edici davranışlarını "çoğu zaman" gösterdiğini belirtmektedirler. Çiçek (2002)'in araştırmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin örgütsel ve yönetsel motivasyon yaklaşımlarını her zaman kullandıklarını özellikle de "öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma; görevlendirmelerde öğretmenlere adil davranma; eğitim-öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama gibi" motivasyon yaklaşımları daha fazla kullandıkları belirtilmektedir. Yine aynı araştırmada, yöneticiler, örgütsel-yönetsel motivasyon yaklaşımlarını öğretmenleri motive etmede sıklıkla kullandıklarını belirtmişlerdir.

Baygut (2007)' un araştırmasında da, okul müdürlerinin, çoğu zaman öğretmenlerin meslekleriyle ilgili sorunlarının çözümünde yardımcı olduğu, öğretmenleri desteklediği, mesleki çalışma şartlarını daha uygun hale getirdiği

belirtilmektedir. Yukarıda değinilen çalışmaların sonuçları, bu araştırmanın bulgularıyla örtüştüğü daha açık bir ifadeyle, okul müdürlerinin örgütsel ve yönetsel motivasyon yaklaşımlarını çoğunlukla kullandıkları söylenebilir.

Bu araştırma sonucunda, ilköğretim okul yöneticilerinin örgütsel - yönetsel ve psiko-sosyal motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Benzer şekilde Çiçek (2002)' in çalışmasında da örgütsel-yönetsel ve psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Demirel (2007)' in araştırmasında da öğretmenleri motive eden yaklaşımlara ilişkin öğretmen görüşlerinin ve Baygut (2007)' un araştırmasında da, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme derecelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yine aynı şekilde cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlere uygulanan motivasyon yaklaşımlarının anlamlı bir fark göstermediğine ilişkin sonucu da Yıldırım, (2008)' ın “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Ve Okul Müdürlerinin Görüşleri” adlı araştırmasında görmek mümkündür. Sonuç olarak, okul müdürlerinin uyguladıkları motivasyon yaklaşımları bağlamında, erkek ve kadın öğretmenlerin birbirleri ile görüş birliği içinde oldukları ve cinsiyet farklılığından kaynaklanan farklı bir algılayış içinde olmadıkları söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin öğretmenleri “örgütsel yönetsel” ve “psiko-sosyal” motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri kıdem bakımından değişmemektedir. Çiçek (2002)'in yaptığı çalışmada, örgütsel-yönetsel ve psiko-sosyal boyutta yer alan motivasyon yaklaşımlarının kullanma sıklığına göre öğretmen görüşlerinin kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yine bu araştırmanın sonucunu destekler nitelikteki bir çalışmada Kulpcu (2008)' nun çalışmasıdır. Bu çalışmada da, meslekteki kıdeme göre kullanılan motivasyon araçları arasında önemli bir fark olmadığı belirtilmektedir. Ünal (1998)' ın öğretmenleri işe güdülemede yöneticilerin uyguladıkları yolların değerlendirilmesi konulu çalışmasında da, öğretmenlerin görüşlerinde kıdem değişkeni bakımından farklılık

görülmemektedir. Yukarıdaki çalışmalar da dikkate alındığında, okul müdürlerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımları öğretmenlerin kıdemlerine göre bir farklılık göstermediği, daha açık bir ifadeyle öğretmenlerin çalışma süreleri ne kadar olursa olsun müdürlerin motivasyon yaklaşımlarından aynı şekilde etkilendikleri ve aynı şekilde anlamlandırdıkları söylenebilir.

Bu araştırmanın bulgularına göre, ilköğretim yöneticilerinin örgütsel yönetsel ve psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Buna göre okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri branş bakımından farklılaşmamaktadır. Baygut (2007) 'un çalışmasında da, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme derecelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya konmuştur. Bu sonuçların bu araştırma bulgularını desteklediği görülmektedir. Sonuç olarak, okul müdürlerinin gerek örgütsel-yönetsel gerekse psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarını kullanma düzeyleri, öğretmenlerin farklı branşlara sahip olma durumlarına göre değişiklik göstermediği, bir başka deyişle sınıf öğretmenleri ve çeşitli disiplin alanında yetkinliğe sahip öğretmenlerin uygulanan motivasyon yaklaşımlarını aynı şekilde anlamlandırdığı söylenebilir.

6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Uşak ilinde okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarına ilişkin araştırma sonuçları amaç cümlelerine uygun olarak aşağıda özetlenmiştir.

6.1.1. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Örgütsel ve Yönetmel Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin öğretmenleri örgütsel ve yönetmel motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyleri bakımından öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen sonuçlara göre; özel yaşamlarına saygılı olunması, öğretmenlerin işlerine saygı duyulması, öğretmenlerin sorumluluklarının açık olarak belirtilmesi, görevlerini yaparken serbest bırakılması (müdahaleci olunmaması) ve çalışma şartlarının her zaman kolaylaştırılması şeklindeki motive etme yaklaşımlarına daha çok yer verdikleri görülmektedir.

Buna göre genel aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında öğretmenlere göre okul müdürleri, örgütsel ve yönetmel motive etme yaklaşımlarını çok düzeyinde uyguladıkları görülmektedir.

6.1.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Psiko-Sosyal Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin öğretmenleri psiko-sosyal motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyleri bakımından öğretmenler çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırır, öğretmenlerle dostça iletişim kurar, güler yüzlü ve sempatikler, yaptığımız faaliyetleri sözlü olarak takdir eder ve öğretmenlere yaptıkları işlerde sürekli güvendiğini hissettirir şeklindeki motive etme yaklaşımlarına daha çok yer vermektedirler.

Buna göre genel aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında öğretmenlere göre okul müdürleri, psiko-sosyal motive etme yaklaşımlarını çok düzeyinde uyguladıkları görülmektedir.

6.1.3. Cinsiyet, Kıdem ve Branş Değişkenlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin sonuçlara cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre bakıldığında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

6.2. ÖNERİLER

Araştırmaya ilişkin öneriler aşağıda yer almaktadır. Bu öneriler araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgi olarak “probleme ilişkin öneriler” ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da “araştırmaya ilişkin” öneriler biçiminde iki boyutta ele alınmıştır.

6.2.1. Probleme İlişkin Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda probleme ilişkin aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1. Okul müdürlerine, öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını daha etkili kullanabilme yolları hakkında hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
2. Okul müdürlerine, öğretmenlerin okul müdürlerinden en fazla bekledikleri motive etme yaklaşımlarına ilişkin bilgilendirici, eğitici seminerler verilebilir.
3. Eğitim örgütlerinin en önemli ögesi öğretmenler olup, örgütün özelliği temelde insan ilişkilerine dayanmasıdır. Bu nedenle okul müdürlerinin insan ilişkileri ve iletişim alanında kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.
4. Eğitim ve öğretimle ilgili toplantılarda tüm öğretmenlerin bulunmasına ve karar sürecine katılmalarına özen gösterilmeli, öğretmeni ilgilendiren konularda öğretmenlere danışılarak kararlar alınmalıdır.
5. Okul müdürleri, öğretmenleri belirli dönemlerde okul dışı aktivitelerle (piknik, gezi vs.) birlik-beraberliğin geliştirilmesini sağlayarak motivasyonlarını artırabilirler.

6.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler

1. Araştırmanın problemi temel alınarak, evren genişletilebilir. Bölgesel ya da ulusal düzeyde araştırmalar yapılabilir.
2. Araştırma özel ilköğretim okullarında yapılabilir. Böylece resmi okullar ile özel okullar, öğretmenlerin güdülenmeleri bakımından karşılaştırılabilir.
3. Öğretmenleri mesleğe motive eden içsel ve dışsal değişkenler sosyal süreçlerle ilişkilendirilerek incelenebilir.
4. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarından öğretmenlerin beklentileriyle mevcut okul müdürlerinin bu yaklaşımları ne kadar gösterdikleri karşılaştırılabilir.
5. Benzer araştırmalar okul müdürleri için de yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abacı, R.(2010) .Yaşamın Kalitelendirilmesi. İstanbul: Bakanlar Matbaacılık.
- Açıkalm, A., Şişman, M., Turan, S. (2007). Bir İnsan Olarak Okul Müdürü.
Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkgöz, K. (1994). Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. İzmir: Kan Yılmaz Matbaası.
- Adair, J. (2003). Etkili Motivasyon. Çev. Uyan, S. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı .
- Adelabu, M.A. (2005). Teacher Motivation And Incentives In Nigeria.
http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0709/Teacher_motivation_Nigeria.pdf
- Akat, İ.; Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Alıç, M. (1996). Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri. Ankara: Çağdaş Eğitim Dergisi. Sayı: 217.
- Alıç, M. (1996). İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi. Ankara: Eğitim Yönetimi Dergisi.
- Ataklı, A. (1996). İlkokul Öğretmenliğinde Kişisel Niteliklerin ve İşe Güdülemenin Önemi. Ankara: Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı:221.
- Atayeter, C. (1997). Örgütsel Öğrenmenin Motivasyon İle İlişkisi. Yüksek Öğretimde Sürekli İyileştirme Sempozyumu I. Ankara: Yeni Fersa Matbaacılık.

- Aydın, M. (1986). Eğitim Yönetimi. Ankara : İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Aydın, M. (1986). Çağdaş Eğitim Denetim. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Aydın, M. (2000). Çağdaş Eğitim Denetim. Yenilenmiş Dördüncü Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Balcı, E.(1989). Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sistemi'ndeki Durum. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı 4.
- Balcı, A. (1992). İlköğretimde Öğretimin Niteliğinin Geliştirilmesi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S., Bayrakçeken, S. (2010). İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Motivasyonları: Farklılıkların Ve Sorunların Araştırılması. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1979). Beş Bakanlıktaki Yönetmenlerin Yönetimde İnsan ilişkilerine İlişkin Tutumları (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi). Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Başaran, İ. E.(1992). Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1993). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000-a). Örgütsel Davranış-insanın üretim gücü. Ankara: Feryal Matbaası.

- Başaran, İ. E. (2000-b). Yönetim. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2006). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başol, G. ve Kaya I. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performanslarının Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi Üzerine Görüşleri. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi
- Baygut (2007). İzmir İli Gaziemir İlçesi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Bentley, T. (1999). İnsanları Motive Etme. (Çeviren: Onur Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bingöl, D. (1984). Çalışma Psikolojisi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi. B.F. Yayınları.
- Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul : Beta Basım Yayım.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z.(2002).Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (1985). Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:12.
- Can, H. (1994).Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Covey, S. (2004). Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (1997). İnsan ve Davranışı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, V. (1999). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetinkanat, A. C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. İstanbul: Anı Yayıncılık.
- Çiçek, A. (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemeye Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri (Rize İli Örneği). Ankara: Doktora Tezi
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Adana: Doktora Tezi
- Demirel, Y. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branş Öğretmenlerini Motive Etmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Dökmen, Ü. (2003). İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Ercan, L. (2003). Motivasyon. Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar. (Edit :L. Küçükahmet). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erden, M. ve Akman, Y. (1995). Eğitim Psikolojisi. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Eren, E. (1993). Yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Eren, E. (2000) Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergül, H.F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. [http:// www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com).
- Er Yılmaz, M. K. (1987).İletişim Kanalları ve Motivasyon. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Fındıkçı, İ. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Fındıkçı, İ. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınevi 3. Baskı.
- Güçlü, N. (1996). Eğitim Yönetiminde İnsan İlişkileri. İstanbul: Eğitim-Bilim-Kültür Dergisi, Sayı: Nisan, Mayıs, Haziran.
- Hanks, K.(1999). İnsanları Motive Etme Sanatı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Huitt, W. (2011). Motivation To Learn: An overview. Educational Psychology Interactive. Valdosta,GA: Valdosta State University. Retrieved from <http://www.edpsycinteractive.org/topics/motivation/motivate.html>
- Kalkandelen, A. H. (1986). Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. 3. Basım.
- Kantar, H.(2008). İşletmede Motivasyon. İstanbul: Kum Saati
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. Makale. Eğitimde Kuram ve Uygulama. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, N. (2008). Bilimsel araştırma yöntem. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kavrakoğlu, İ. (1996). Toplum Kalite Yönetimi. İstanbul: KalDer Yayınları.

Kaya, Y. K. (1981). Yönetim Psikolojisi Birinci Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler Yorumlar ve Tartışmalar. Ankara: TODAIE Yayını, No: 201.

Keleş, H. N.(2006).İş Tatminini Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Yayınları

Kırçı, Z. (2007). Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme Ve Bir Uygulama. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Kızmaz, S., Türkmenoğlu M.(2009). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme Yeterliklerini Algı Düzeyleri. Ankara: TODAIE Yayını

Koçel, T.(1993). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım

Koçel, T. (2001). Yönetim ve Organizasyon, İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Kültür Üni. Yayını, Beta Basımevi.

Kulpcu, O.(2008).İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme (Gaziantep Örneği) Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

MEB (2010). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. Ankara: Resmi Gazete. 25212.

Okay, A.(2005).Kurum Kimliği. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Onaran, O. (1981).Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları. Ankara: Ankara Üni.
Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları No:470 , Sevinç Matbaası.

Özden Y. (1998). Eğitimde Dönüşüm. An-kara: Pegem Yayınları.

Özgan, H. ve Aslan N.(2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim
Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. Gaziantep:
Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü. Gaziantep
Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

Öncü, H. (2000). Motivasyon (Güdülenme). Sınıf Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın
Dağıtım.

Özden, Y. (1999). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem Yayıncılık

Öztay, F.E.(2006). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş
Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi. İstanbul: Yüksek Lisans
Tezi

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1987). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
Yayınları.

Öztekin, A. (2005). Yönetim Bilimi. Ankara: Siyasal Kitabevi

Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını
Motive Eden Faktörler. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2.

Ramachandran, V. (2005). Teacher Motivation In India. New Delhi: The Hindu,
New Delhi Print Edition. http://www.dfid.gov.uk/r4d/pdf/outputs/policystrategy/3888_teacher_motivation_india.pdf

Sabuncuoğlu Z., Tüz M. (1995). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi, 3. Baskı.

- Satıcı A., Satıcı Ö., Dayan S. (2009). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenleri Motive Eden Faktörler (Araştırma). Trabzon.
- Şahin, A.(2006). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. Konya: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Makale.
- Şahin, S. (1997). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı Ve Beklentileri. İzmir: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ünal, S. (1991). Eğitim Yöneticilerinin Okulda Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirecek Şekilde Eğitilmeleri. İstanbul: Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu Bildiri Metinleri, Kültür Koleji Yayın No:1.
- Ünal, S. (1998).İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri. İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi. Araştırma.
- Ünal, S. (2000). Öğretmenleri İşe Güdülemeye Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi. Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 147.
- Yalçın, S.A.(2002).Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yıldırım, B. (2001). Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlâkına Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, D. S. (2006). Resmi ilköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü..
- Yıldırım, N. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Ve Okul Müdürlerinin Görüşleri (Tokat

İli Örneği). Tokat: Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.

Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi

EKLER

EK 1 : Anket Formu

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME YAKLAŞIMLARI ANKETİ

Değerli okul yöneticileri ve öğretmenler,

Bu anket, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etmede sergiledikleri yaklaşımları değerlendirme amacıyla hazırlanmıştır. Katkılarınız ile gerçekleştirilecek bu araştırmanın, Türk milli eğitiminin geliştirilmesi çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Ankette toplanan veriler, söz konusu araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacak; hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Vereceğiniz cevaplar tek tek değil, tüm grup içinde değerlendirilecektir.

Bu araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamınıza bağlıdır. Anketi doldurmak için ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Hüdayi BAŞIN

Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

e-mail: hodayibasin@mynet.com

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2) Branşınız

Sınıf Öğretmeni Branş Öğretmeni

3) Kıdeminiz:

1 -5 yıl 6 – 10 yıl 11 – 15 yıl 16 – 20 yıl 21 ve üzeri

4) Öğrenim durumunuz:

Ön lisans Eğitim Enstitüsü Lisans Yüksek Lisans Doktora

5) Bulduğunuz okulda çalışma süreniz:

1-5 yıl 6 – 10 yıl 11 – 15 yıl 16 – 20 yıl 21 ve üzeri

OKUL MÜDÜRLERİNİN, ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME YAKLAŞIMLARINI BELİRLEME ÖLÇEĞİ					
Aşağıda, öğretmenleri motive etme yaklaşımları bulunmaktadır. Sizce aşağıdaki yaklaşımlardan hangileri, öğretmenleri motive etmede daha etkilidir?					
Zi s		Hiç	Az	Orta	Çok çok
1	Okulla ilgili alınan kararlarda düşünce ve görüşlerimizin alınması.	()	()	()	()
2	Öğretmenlerin etkinliklerini yapıcı bir şekilde değerlendirmesi.	()	()	()	()
3	Öğretmenlerin kişisel (özel) ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi.	()	()	()	()
4	Öğretmenlerin yaptıkları işin önemli olduğuna inandırılması.	()	()	()	()
5	Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar oluşturulması.	()	()	()	()
6	Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlaması	()	()	()	()
7	Öğretmenlere okulla ilgili işler hakkında bilgi vermesi.	()	()	()	()
8	Öğretmenlere yaptıkları işlerde sürekli güvendiğini hissettirmesi.	()	()	()	()
9	Öğretmenlerin sorumlu olduğu işleri açık olarak belirtmesi.	()	()	()	()
10	Öğretmenlerle dostça iletişim kurması.	()	()	()	()
11	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik etmesi.(Yüksek Lisans,dil,iletişim vs.)	()	()	()	()
12	Öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılı olması.	()	()	()	()
13	Söz ve davranışlarıyla öğretmenlerin yanında bir mesai arkadaşı olduğu hissini uyandırması.	()	()	()	()
14	Öğretmenlerin hatalarını herkesin içinde yüzlerine vurmaması.	()	()	()	()
15	Güler yüzlü ve sempatik olması.	()	()	()	()
16	Öğretmenlerin yaptıkları faaliyetleri sözlü olarak takdir etmesi.	()	()	()	()
17	Öğretmenlerin meslekleriyle ilgili sorunların çözümünde yardımcı olması.	()	()	()	()
18	Eğitim alanındaki gelişmeler konusunda öğretmenleri haberdar etmesi.	()	()	()	()
19	Öğretmenler görevini yaparken serbest bırakması.(müdahaleci olmaması)	()	()	()	()
20	Öğretmenlerin işlerine saygı duyması.	()	()	()	()
21	Öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatması.	()	()	()	()
22	Çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırması.	()	()	()	()
23	Birlik ve beraberlik içinde çalışmanın önemli olduğunu hissettirmesi.	()	()	()	()
24	Öğretmenler görevlerini yaparken sürekli kontrol etmesi.	()	()	()	()
25	Öğretmenlerin özel günlerinde (doğum günü, nişan,sünnet,vb.) yanlarında olması.	()	()	()	()
26	Çocukların öğretmenlere emanet olduğunu ve onların iyi yetiştirilmesi gerektiğini vurgulayıp hissettirmesi	()	()	()	()
27	Maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söylemesi.	()	()	()	()
28	Okul dışı aktivitelerle (piknik, gezi vs.) birlik-beraberliğin geliştirilmesinin sağlanması.	()	()	()	()
29	Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirmesi.	()	()	()	()
30	Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde para veya hediye ile ödüllendirmesi.	()	()	()	()

Lütfen aşağıdaki yaklaşımların başına "Bu okulda okul müdürü" ifadesini getirerek düşüncelerinizi sağ tarafta bulunan ölçeklere doldurunuz.						
S.N.		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
1	Okulla ilgili alınan kararlarda düşünce ve görüşlerimizi alır.	()	()	()	()	()
2	Öğretmenlerin etkinliklerini yapıcı bir şekilde değerlendirir.	()	()	()	()	()
3	Öğretmenlerin kişisel (özel) ihtiyaçlarıyla ilgilenir.	()	()	()	()	()
4	Öğretmenlerin yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır.	()	()	()	()	()
5	Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatları oluşturur.	()	()	()	()	()
6	Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlar.	()	()	()	()	()
7	Öğretmenlere okulla ilgili işler hakkında bilgi verir.	()	()	()	()	()
8	Öğretmenlere yaptıkları işlerde sürekli güvendiğini hissettirir.	()	()	()	()	()
9	Öğretmenlerin sorumlu olduğu işleri açık olarak belirtir.	()	()	()	()	()
10	Öğretmenlerle dostça iletişim kurar.	()	()	()	()	()
11	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder. (Yüksek Lisans, dil, iletişim vs.)	()	()	()	()	()
12	Öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılıdır.	()	()	()	()	()
13	Söz ve davranışlarıyla öğretmenlerin yanında bir mesai arkadaşı olduğu hissini uyandırır.	()	()	()	()	()
14	Hatalarımızı herkesin içinde yüzümüze vurmaz.	()	()	()	()	()
15	Güler yüzlü ve sempatikdir.	()	()	()	()	()
16	Yaptığımız faaliyetleri sözlü olarak takdir eder	()	()	()	()	()
17	Mesleğimizle ilgili sorunlarımızın çözümünde yardımcı olur.	()	()	()	()	()
18	Öğretmenlerini Eğitim alanındaki gelişmeler konusunda haberdar eder.	()	()	()	()	()
19	Görevimizi yaparken serbest bırakır. (müdahaleci olmaması)	()	()	()	()	()
20	Öğretmenlerin işlerine saygı duyar.	()	()	()	()	()
21	Öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatır.	()	()	()	()	()
22	Çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırır.	()	()	()	()	()
23	Birlik ve beraberlik içinde çalışmanın önemli olduğunu hissettirir.	()	()	()	()	()
24	Görevlerimizi yaparken bizi sürekli kontrol eder.	()	()	()	()	()
25	Özel günlerimizde (doğum günü, nişan, sünnet vb.) yanımızda olur.	()	()	()	()	()
26	Çocukların öğretmenlere emanet olduğunu ve onların iyi yetiştirilmesi gerektiğini vurgulayıp hissettirir.	()	()	()	()	()
27	Öğretmenlerin maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söyler.	()	()	()	()	()
28	Okul dışı aktivitelerle (piknik, gezi vs.) birlik-beraberliğin geliştirilmesini sağlar.	()	()	()	()	()
29	Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirir.	()	()	()	()	()
30	Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde para veya hediye ile ödüllendirir.	()	()	()	()	()