



OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI MOTİVASYON YAKLAŞIMLARI (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)

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

Mehmet Akif HELVACI
Hüdayi BAŞIN

Öz

Bu araştırmanın amacı, kamu ilköğretim okullarında 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 belirlemeye çalışılmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Uşak il sınırları içerisinde bulunan kamu ilköğretim okullarında görev yapan 1669 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemini ise basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 300 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 anlamlı farkı belirlemek amacıyla Tukey HSD tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin örgütsel ve yönetsel motivasyon yaklaşımlarını ve psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarını çok düzeyinde kullandıkları 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 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 survey method 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 Turkey 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: School Principals, Primary School, Teachers, Approaches To Motivation

1. GİRİŞ

Günümüz değişim ve rekabet ortamında örgütler varlıklarını sürdürebilmek için tüm kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorunda kalmaktadır. Kaynakları kullanan ve şekillendirenin insan olması nedeniyle işgören unsuru kritik önem taşımaktadır. Çalışanların fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgütün amaçları doğrultusunda kullanabilmek için işgören motivasyonunun sağlanması, örgütün devamlılığı açısından göz önünde bulundurulması gereken bir konudur. Örgüt yöneticilerinin en önemli görevi, örgütte çalışan her bireyin örgütün amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak performansı yüksek bir örgüt yaratmaktır

Sosyal açık sistem özelliği gösteren örgütlerin başında da eğitim örgütleri gelmektedir. Okullar, toplumdaki etkilenme ve toplumu etkileme özelliği gösteren bir örgüt olma noktasında görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelidir. Okullar günün koşullarına uyum sağlamada ve amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmada öğretmenlerden verimli olma ve performanslarını yüksek tutma noktasında beklentiler içine girmektedir. Okullardan bu beklentiler, önemli ölçüde öğretmenlerin motive (güdülenme) olmalarına ve okul yöneticilerinin de motive etme yaklaşımları konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmasıyla mümkün görülmektedir.

Dünyada meydana gelen hızlı gelişmeler karşısında pek çok ülkede öğretmen motivasyonu ve morali inceleme konusu haline gelmektedir. Özellikle İngiltere’de bu konu son 10 yılda dikkatlerin çok odaklandığı bir konudur. Meslekteki düşük motivasyon ve moralin altında yatan sebepler olarak birçok faktörler belirtilmektedir. Bunlardan bazılarının düşük maaşlar ve düşük statü, 1988’deki Eğitim Reform Hareketi’nden etkilenen değişiklikler, okul-merkezli öğretmen eğitiminden kaynaklanan profesyonelleşmenin kaybı, büyüyen sınıf boyutları gibi değişiklikler olduğu ifade edilmektedir. Yaygın bir iş-kaynaklı stres, sürekli yer değişikliği, öğretmen azlığı ve işe alma problemleri son yıllarda geçerli olan sorunlar olarak görülmektedir. Bunun başlıca sebebi olarak ise hükümetin reformları ve hizmet koşulları belirtilmiştir (Bayrakçı, 2009).

Okul Yöneticileri ve Motivasyon Yaklaşımları

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda örgütleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir. Örgütleri yönetenlerin başarısı; yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve iş görenlerinin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemelerine bağlıdır.

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 motivasyon ise yöneticilerin öğretmenleri bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için kullandıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1993). 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 doyuma ulaşmasını sağlama görevi ilk aşamada okulun başında bulunan okul müdürlerine düşmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Dinamik ve karmaşık bir yapı olan okulda öğretmenleri sürekli olarak tatmin içinde tutmak oldukça zor olmaktadır. Ancak 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 (Ataklı, 1996).

Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Çalışanlara ekonomik yarar sağlamadan, sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla motivasyonu arttırmaya yönelik motivasyon araçlarıdır. 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 ve 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 gereksinmedir. 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 işgörenlerde 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: İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler gibi aktiviteler düzenlemelidirler.

Örgütsel Ve Yönetmel Motivasyon Araçları

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 işlemlerini sağlar. Ancak sistemin etkili bir şekilde işlemlerini 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). Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetmel bazı araçlardan yararlanmak mümkündür. Bu araçlar şunlardır:

a) Amaç Birliği Sağlama: Örgütün işgörenden beklentiler ile işgörenin örgütten beklentileri çok farklı olabilmektedir. Örneğin; örgüt işgörenden, uyumlu işbirliği, verilen rolleri yerine getirme, örgüt bütünlüğünü sağlama ve devamlılık isterken, işgören de örgütten, iş güvenliği, 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).

b) 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. Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etütler, kararlara katılmaya olanak verilmesinin işgörenlerin gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir (Keskin, 2008).

c) 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).

d) Eğitim ve Yükselme Olanakları: Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Örgüt içinde düzenlenen işgören eğitimleri, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların örgütte yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için eğitsel eylemlerin tümüdür. Eğitimin işgörelere ve örgüte olan bazı yararları ise şöyle sıralanabilir: işgöreleri işe yakınlaştırır; moralini yükseltir, örgütte insan ilişkilerini geliştirir; işgöreleri üst kademe sorumluluklara hazırlar; Örgütlerde işgören devrini azaltır; işgörelere ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir; verimi yükseltir, niteliği geliştirir(Keskin, 2008).

e) 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 olmaktadır (Eren,2001).

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

g) 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 (Acar, 1992, akt. Çiçek, 2005)

h) 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. 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).

Türkiye’de özellikle son 25 yıldır çağın gereklerine uyum sağlamak amacıyla Türk Eğitim Sisteminde yeniden yapılanma ya da reform adı altında (ders geçme ve kredili sistem, lise mezunlarını meslek edindirme projesi, yapılandırmacı eğitim yaklaşımı, öğretmenlerde kariyer basamakları, 4+4+4 eğitim modeli gibi) değişim girişimleri gerçekleştirilmiştir. Bu süreçler karşısında kritik bir konumda olan öğretmenlerin motivasyonu, geçmiş yıllara göre daha da fazla önem kazanmaktadır. Literatürde öğretmenlerin motivasyonu konusunda yapılmış çalışmalar olmasına rağmen özellikle son yıllarda bu gelişmeler karşısında okul müdürlerinin öğretmenleri harekete geçirmede kullandığı motivasyon yaklaşımlarını incelemek ve tartışmak öğretmenlerin etkililiğini artırma uygulamaları için önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Uşak İli kamu ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını saptamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda; öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

2. YÖNTEM

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Uşak ili sınırları içerisinde bulunan kamu ilköğretim okullarında görev yapan 1669 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemine ise basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 456 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü belirlemede farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden faydalanılmıştır. Bu çizelgeden, resmi ilköğretim okulu öğretmenleri için örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Çizelgede 1000 kişilik evrende örneklem sayısı 375 kişi; 1669 kişilik evrende %95’lik güven düzeyi için ve %5’lik sapma miktarı esas alındığında gerekli örneklem büyüklüğü ise 456 olarak belirtilmektedir (Balci, 2004; Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Bu ölçütü dikkate alarak ve ölçeğin güvenilirliğini artırmak amacıyla 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 Örnekleme Oluşturan Okul, Öğretmen ve Yönetici Dağılımı

İlçe Adı	Evreni Oluşturan Okul Sayıları	Örnekleme Oluşturan Okul Sayıları	Evreni Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı	Örnekleme Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı
Uşak(Merkez)	66	32	1042	212
Banaz	36	17	203	66
Eşme	29	14	175	56
Karahallı	12	6	63	35
Sivaslı	18	9	107	44
Ulubey	14	7	79	39
Toplam	175	85	1669	452

Tablo 1’de görüldüğü gibi örnekleme oluşturan ilköğretim okulu öğretmen dağılımının Uşak merkezde (212) çok daha fazla olduğu; bunun yanı sıra örnekleme giren öğretmen sayısının Banaz’da 66; Eşme’de 56; Ulubey’de 39; Sivaslı’da 44 ve Karahallı’da 35 olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “okul yöneticilerinin 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.

Ölçeğinin yapı geçerliğini sınamanın diğer bir yolu da açılımlı faktör analizinin yapılmasıdır (Büyüköztürk, 2003). Bu kapsamda ölçeğindeki 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 açıcı 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)'dur. 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 tekrar yapıldığında ölçeğin birinci faktör varyansın %35.62'sini ve ikinci faktör varyansın %18.43'ünü olmak üzere toplam varyansın %54.05'ini 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 Yönetiş Motivasyon Yaklaşımı (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 Yaklaşımı (PSMY)" şeklinde isimlendirilmiştir. Ölçeğin tümü ve alt faktörlerinden elde edilen ölçümlerin güvenilirliği için Cronbach alfa iç tutarlık 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).

Veri Analizi

Ölçeğin birinci bölümünde yer alan verilerin analizinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılmış ve frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak tablo ile sunulmuştur. Ölçeğin ikinci bölümünde ise okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını belirlemek için 30 maddelik 5'li likert tipi ölçek yer almaktadır. Bu ölçekte yer alan maddelerin her biri 1'den (Hiç) 5'e (Pek Çok) doğru puanlanmıştır. Öğretmenlerin ÖMEY ölçeğinde yer alan

maddelere katılma düzeyini gösteren puan aralıkları, 1.00-1.79 (Hiç); 1.80-2.59 (Az); 2.60-3.39 (Orta); 3.40-4.19 (Çok); 4.20-5.00 (Pekçok) şeklindedir.

ÖMEY ölçeğinde 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 tekniği kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur.

3. BULGULAR

Bu bölümde “okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını belirleme” ölçeği ile elde edilen verilere ait analiz sonuçları ve sonucunda ulaşılan bulgular tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. 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	81.4
	Lisans Üstü	14	3.1
Okul Türü	Devlet Okulu	446	98.7
	Özel Okul	6	1.3
Bulduğunuz Okulda Çalışma Süresi	1-4 yıl	291	64.4
	5-9 yıl	94	20.8
	10-14 yıl	45	10.0
	15-19 yıl	15	3.3
	20 yıl ve üzeri	7	1.5

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcıların %46.9’u kadın, %53.1’i erkek; %51.3’ü branş öğretmeni, %48.7 sınıf öğretmeni 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, %98.7’i devlet okulunda 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.

3.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını (Örgütsel-Yönetsel ya da Psiko-Sosyal) Uygulama Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeylerine ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin betimsel istatistikler

Değişken	N	\bar{X}	SS	Düzeyi
Boyut 1: Örgütsel Yönetsel Motivasyon Yaklaşımı (ÖYMY)	452	3.55	.73	Çok
Boyut 2: Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımı (PSMY)	452	3.56	.82	Çok
ÖMEYUD Ölçeğin Tümü	452	3.57	.75	Çok

Tablo 3 ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin alt boyutlar bakımından incelendiğinde örgütsel yönetsel motivasyon yaklaşımını (ÖYMY) (Ort=3.55, SS=.73) ve psiko-sosyal motivasyon yaklaşımını (PSMY) (Ort=3.56, SS=.82) “çok” düzeyde kullandıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin ölçeğin tümüne ilişkin görüşlerinin ortalaması Ort=3.57, standart sapması SS=.75 olup motive etme yaklaşımlarını kullanma düzeylerinin “çok” düzeyinde olduğu söylenebilir.

3.3. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Örgütsel Ve Yönetsel Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Okul müdürlerinin öğretmenleri örgütsel ve yönetsel motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin betimsel istatistik değerleri Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Okul müdürlerinin öğretmenleri örgütsel yönetsel motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin betimsel istatistik değerleri ($n = 452$)

No	Madde	\bar{X}	SS
m12.	Öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılı olma	3.90	0.91
m20.	Öğretmenlerin işlerine saygı duyma	3.83	0.97
m9.	Öğretmenlerin sorumluluklarını açık olarak belirtme	3.76	0.95
m19.	Görevimizi yaparken serbest bırakma (müdahaleci olmama)	3.70	0.98
m22.	Çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırma.	3.69	0.97
m4.	Öğretmenlere yaptıkları işin önemli olduğuna inandırma.	3.69	0.98
m13.	Söz ve davranışlarıyla bir mesai arkadaşı olduğu hissini uyandırma.	3.68	1.06
m26.	Çocukların öğretmenlere emanet olduğunu ve gereken ilginin gösterilmesini vurgulama	3.68	0.96
m7.	Öğretmenlere okulla ilgili işler hakkında bilgi verme	3.66	1.02
m17.	Meslekle ilgili sorunların çözümünde yardımcı olma	3.66	0.97
m2.	Öğretmenlerin etkinliklerini yapıcı bir şekilde değerlendirme	3.64	0.99
m18.	Öğretmenlerin eğitim alanındaki gelişmeler konusunda haberdar etme	3.63	1.02
m1.	Öğretmenlerin okulla ilgili alınan kararlarda düşünce ve görüşlerini alma	3.51	1.07
m5.	Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatları oluşturma	3.48	1.01
m11.	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik etme (Yüksek Lisans, dil, iletişim vs.)	3.36	1.07
m21.	Öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatma	3.31	1.05
m24.	Öğretmenler görev yaparken sürekli kontrol etme	3.19	1.02
m27.	Maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söyleme	2.99	1.28
Genel Ortalama		3.55	0.73

Tablo 4'deki maddelerin genel aritmetik ortalama değeri dikkate alındığında öğretmenlere göre okul müdürleri, örgütsel ve yönetsel motive etme yaklaşımlarını çok düzeyinde kullandıkları görülmektedir.

Örgütsel ve yönetsel motivasyon yaklaşımları bağlamında en fazla gösterdikleri davranışlar “*öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılı olma* (Ort=3.90)”, “*öğretmenlerin işlerine saygı duyma* (Ort=3.83)”, “*öğretmenlerin sorumluluklarını açık olarak belirtme* (Ort=3.76)”, “*görevleri yaparken serbest bırakma (müdahaleci olmama)* (Ort=3.70)” ve

“*çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırma (Ort=3.69)*” olduğu görülmektedir. Göreli olarak daha az kullandıkları motivasyon davranışlarının ise “*maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söyleme (Ort=2.99)*”, “*öğretmenleri görev yaparken sürekli kontrol etme (Ort=3.19)*”, “*öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatma (Ort=3.31)*” ve “*öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik etme (Yüksek Lisans, dil, iletişim vs.). (Ort=3.36)*” olduğu görülmektedir.

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

Tablo 5. Okul müdürlerinin öğretmenleri psiko- sosyal motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin betimsel istatistik değerleri

No	Madde	\bar{X}	SS
m10.	Öğretmenlerle dostça iletişim kurma	3.78	1.07
m15.	Güler yüzlü ve sempatik olma	3.74	1.05
m16.	Yapılan faaliyetleri sözlü olarak takdir etme	3.72	1.03
m8.	Öğretmenlere yaptıkları işlerde güvendiğini sürekli hissettirme	3.67	0.98
m6.	Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlama	3.65	1.00
m28.	Okul dışı aktivitelerle (piknik, gezi vs.) birlik-beraberliğin geliştirilmesini sağlama	3.55	1.11
m14.	Hataları herkesin içinde yüze vurmama	3.49	1.22
m30.	Öğretmenleri başarılı olmaları halinde para veya hediye ile ödüllendirme	3.42	0.98
m25.	Özel günlerde (doğum günü, nişan, sünnet vb.) öğretmenlerin yanında olma	3.37	1.16
m29.	Öğretmenleri başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirme	3.25	1.20
m3.	Öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenme	3.21	1.06
Genel Ortalama		3.56	0.82

Tablo 5’deki maddelerin genel aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında öğretmenlere göre okul müdürlerinin, psiko-sosyal motive etme yaklaşımını çok düzeyinde kullandıkları görülmektedir.

Psiko-sosyal motive etme yaklaşımları bağlamında en fazla kullandıkları motivasyon davranışlarının “*Çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırma (Ort=3.80)*”, “*Öğretmenlerle dostça iletişim kurma (Ort=3.78)*”, “*Güler yüzlü ve sempatik olma (Ort=3.74)*”, “*Yapılan faaliyetleri sözlü olarak takdir etme (Ort=3.72)*” ve “*Öğretmenlere yaptıkları işlerde sürekli güvendiğini hissettirme (Ort=3.67)*” olduğu; göreli olarak daha az kullandıkları motivasyon yaklaşımlarının ise “*Öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenme (Ort=3.25)*”, “*Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirme (Ort=3.19)*” ve

“Özel günlerde (doğum günü, nişan, sünnet vb.) öğretmenlerin yanında olma (Ort=3.37)” olduğu görülmektedir.

3.5. Cinsiyet ve Branş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

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 analizinden yararlanılmıştır. *t*- testi sonuçları tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerini Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşleri

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	SD	<i>t</i>	<i>P</i>
Örgütsel -Yönetmelik Motivasyon Yaklaşımı (ÖYMY)	Kadın	212	3.56	.71	450	.094	.926
	Erkek	240	3,55	.78			
Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımı (PSMY)	Kadın	212	3,61	.74	450	1.160	.247
	Erkek	240	3,52	.75			
Ölçeğin Tümü	Kadın	212	3.59	.73	450	.576	.565
	Erkek	240	3.55	.76			

Tablo 6’da görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda ilköğretim yöneticilerinin örgütsel yönetmelik [*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 fark göstermediği görülmektedir.

3.6. Branş Değişkeni Bakımından Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş bakımından anlamlı bir fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmenlerin Branşa Göre Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşlerine Ait *t*-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	SD	<i>t</i>	<i>P</i>
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 7’de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda ilköğretim yöneticilerinin örgütsel ve 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 fark göstermediği görülmektedir.

3.7. Kıdem Bakımından Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından dağılımları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Öğretmenlerin Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşleri

Değişken	Kıdem	N	\bar{X}	SS
Örgütsel Yönetmel 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 8 incelendiğinde 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler diğer öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretmenleri örgütsel ve yönetsel ve psiko-sosyal motive etme yaklaşımlarını daha çok kullandıklarını 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 düzeyine 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 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşlerine Ait ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Yönetsel Motivasyon Yaklaşımı (ÖYMY)	Gruplar arası	2.802	4	.701	1.289	.274
	Gruplar içi	242.984	447	.544		
	Toplam	245.786	451			
Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımı (PSMY)	Gruplar arası	1.067	4	.267	.389	.816
	Gruplar içi	306.269	447	.685		
	Toplam	307.335	451			
Ölçeğin Tümü	Gruplar arası	1.780	4	.445	.784	.536
	Gruplar içi	253.904	447	.568		
	Toplam	255.684	451			

Tablo 9’da 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 [$F(4-451) = .784, p > .05$].

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde araştırmada 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-yönetsel motivasyon yaklaşımlarını ve psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarını çok düzeyinde kullandıkları saptanmıştır. Okul müdürlerinin psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarını ($\bar{x}=3.56$), örgütsel-yönetsel motivasyon yaklaşımlarına ($\bar{x}=3.55$) göre çok az da olsa, görece olarak daha fazla kullandıkları görülmektedir. Okul müdürleri öğretmenleri psiko-sosyal motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeyleri bakımından “Öğretmenlerle dostça iletişim kurma (Ort=3.78)”, “Güler yüzlü ve sempatik olma (Ort=3.74)”, “Yapılan faaliyetleri sözlü olarak takdir etme (Ort=3.72)” ve “Öğretmenlere yaptıkları işlerde sürekli güvendiğini hissettirme (Ort=3.67)” şeklindeki motive etme davranışlarını daha çok uyguladıkları görülmektedir. Diğer taraftan “Öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi (Ort=3.25)”, “Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirmesi (Ort=3.19)” ve “Özel günlerde (doğum günü, nişan, sünnet vb.) yanlarında olması (Ort=3.37)” şeklindeki motive etme davranışlarını orta düzeyde ve görece olarak diğer yaklaşımlara göre daha az uygulamakta oldukları görülmektedir. Ünal (2000)’in 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 ve Dayan (2009)’ın araştırmasında da “Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir” davranışı araştırmaya katılan öğretmenler tarafından önemli bir oranda “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş belirttikleri saptanmıştır. Bu araştırmada da görüldüğü gibi, öğretmenlerin psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarından çok etkilendikleri söylenebilir. Karaköse ve Kocabaş (2006) araştırmalarında, 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 çalışmalarında da ilköğretimde

görev yapan öğretmenlerin müdürleri tarafından psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarını çok düzeyde kullandıkları görülmektedir. Yine bir başka çalışmada ise ilköğretim okullarında görev yapan personelin en çok motive olduğu motivasyon araçlarının örgütsel-yönetmel 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-yönetmel motivasyon yaklaşımlarını öğretmenlerin eğitsel görevlerini gerçekleştirmelerinde çok düzeyinde kullandıkları görülmektedir. Bu bağlamda, Kızmaz ve Türkmenoğlu (2009)'nun çalışmalarında 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-yönetmel 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-yönetmel motive edici davranışlarını “çoğu zaman” gösterdiğini belirtmektedirler. Çiçek (2002)'in araştırmasında, ise öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin örgütsel ve yönetmel 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-yönetmel 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 araştırmaların sonuçları, bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüştüğü; daha açık bir ifadeyle, okul müdürlerinin örgütsel ve yönetmel motivasyon yaklaşımlarını çoğunlukla kullandıkları söylenebilir.

Bu araştırma sonucunda, ilköğretim okul yöneticilerinin örgütsel - yönetmel 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-yönetmel 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)'in “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 yönetmel” ve “psiko-sosyal” motive etme yaklaşımlarını kullanma düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Çiçek (2002)'in yaptığı araştırmada da, örgütsel-yönetmel ve psiko-sosyal boyutta yer alan motivasyon yaklaşımlarının kullanılma sıklığına göre öğretmen görüşlerinin kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yine bu araştırmanın sonucunu destekler nitelikteki bir diğer araştırma da Kulpcu (2008)'nin yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada da, mesleki kıdeme göre kullanılan motivasyon davranışları arasında önemli bir fark olmadığı belirtilmektedir. Ünal (2000)'in “öğretmenleri işe güdülemede yöneticilerin uyguladıkları yolların değerlendirilmesi” konulu çalışmasında da öğretmenlerin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı fark saptanmamıştır. 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 yönetmel 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-yönetimsel 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.

5. ÖNERİLER

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

Probleme İlişkin Öneriler

1. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin örgütsel ve yönetimsel motivasyon yaklaşımlarından, “öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri (yüksek lisans, dil, iletişim) için teşvik etme” davranışını orta düzeyde gösterdiği görülmektedir. Bu davranışın önemli bir motivasyon davranışı olduğu için, okul yöneticilerinin bu davranışı gösterme düzeyini artırma noktasında gerekli eğitimler verilmelidir.

2. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin “öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar oluşturma” davranışını gösterme düzeyinin ortaya düzeye yakın olduğu görülmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin bu davranışı daha üst düzeylerde göstermesi için gerekli eğitimler verilmelidir.

3. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarından “öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenme” davranışını orta düzeyde gösterdiği görülmektedir. Bu motivasyon davranışının günümüzde işgörenleri motive etmede oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin bu motivasyon davranışını daha üst düzeyde göstermelerini sağlayacak eğitimler verilmelidir.

4. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarından “öğretmenleri başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirme” davranışını orta düzeyde gösterdikleri görülmektedir. Günümüzde, işgörenleri motive etmede ödüllendirmenin ve bu bağlamda ödüllerin (takdir, teşekkür belgesi, şilt vs.) kullanılmasının çok önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin bu davranışı daha üst düzeyde göstermelerini sağlayacak eğitimler verilmelidir.

5. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarından “özel günlerde (doğum günü, nişan sünnet vb) öğretmenlerin yanında olma” davranışını orta düzeyde gösterdikleri görülmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin bu davranışı daha üst düzeyde göstermelerini sağlayacak eğitimler verilmelidir.

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 değişkenlerin sosyal süreçlerle ilişkilendirilerek incelenmesi gerekir.
4. Öğretmenlerin psiko-sosyal yaşantılarının, psikolojik belirtilerinin ve bunların mesleki yaşantılarla ilişkilerinin araştırılması gerekir.
5. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarından öğretmenlerin beklentileriyle mevcut okul müdürlerinin bu yaklaşımları ne kadar gösterdikleri karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ataklı, A. (1996). İlkokul Öğretmenliğinde Kişisel Niteliklerin ve İşe Güdülemenin Önemi. Ankara: *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Sayı:221.
- Bayrakçı, M.(2009). Eğitimsel Değişimin Moral İş Doyumu ve motivasyon üzerinde etkileri. *Üniversite ve Toplum. Bilim Eğitim ve Düşünce Dergisi*. Cilt:9, Sayı:1
- Balcı, A. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 4. Baskı.
- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S. ve Bayrakçeken, S. (2010). İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Motivasyonları: Farklılıkların ve Sorunların Araştırılması. Erzurum: *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 05, Sayı: 01, Ss: 391-417
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Baygut (2007). *İzmir İli Gaziemir İlçesi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bursalıoğlu, Z. (1984). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: A. Ü. Eğit. Bil. Fak. Yayın No: 154.

- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk,Ş., Çakmak,E., Akgün,Ö., Karadeniz,Ş. ve Demirel,F. (2012).*Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çiçek, A. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri (Rize İli Örneği)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 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: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 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.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Karaköse, T., Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri*. Yüksek Lisans Tezi Ankara Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızmaz, S., Türkmenoğlu M. (2009). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme Yeterliklerini Algı Düzeyleri*. Ankara: TODAIE Yayını.
- Kulpcu, O. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme (Gaziantep Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztay, F.E. (2006). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu Z. , Tüz M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 3. Baskı.
- Satıcı A., Satıcı Ö. ve Dayan S. (2009). “Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenleri Motive Eden Faktörler (Trabzon İli Örneği)”, Çanakkale: *The First International Congress of Educational Research, Full Text Book, 1-3 Mayıs*.

- Ünal, S. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 7 Ss: 84 – 90.
- Ünal, S. (2000). Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 147.
- Yıldırım, N. (2008). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Ve Okul Müdürlerinin Görüşleri (Tokat İli Örneği)*. Tokat: Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.